THE MENTORIS PROJECT

A. P. GIANNINI
IL BANCHIERE DI TUTTI

Francesca Valente

Capitolo Uno

UNA FANCIULLEZZA IMPEGNATIVA

La storia di Amadeo Pietro Giannini è del tutto unica nel suo genere. La transizione da illuminato autodidatta a uno dei banchieri più potenti e lungimiranti del ventesimo secolo si svolge parallelamente alla trasformazione della California, sua terra natale, da stato ricco di promesse anche se periferico, a regione leader degli Stati Uniti occidentali, terreno fertile per la realizzazione del sogno americano.

I presupposti della sua vocazione e della sua missione si possono riscontrare fin dalla sua infanzia.

Attratto dalle eccitanti prospettive della corsa all'oro (*Gold Rush*) suo padre, Luigi Giannini, di umili origini, decise nel 1864 di lasciare il paese nativo, Favale di Malvaro in Val Fontanabuona, a 22 km da Genova, ed emigrare in California.

Luigi faceva parte di questo primo flusso migratorio verso la *West Coast*, che ebbe luogo durante la metà del diciannovesimo secolo, subito dopo l'unificazione d'Italia del 1861. Sebbene Giuseppe Garibaldi, il grande eroe del Risorgimento italiano,

fosse riuscito a unire il nord e il sud della Penisola, la vita in Italia continuava a essere molto dura per la pesante tassazione imposta da Roma soprattutto agli agricoltori. Come Deanna Paoli Gumina ha evidenziato nel suo libro *Italians of San Francisco: 1850-1930*, l'emigrazione negli Stati Uniti occidentali era molto diversa da quella sulla Costa Atlantica[i]. A New York gli italiani sembravano destinati, almeno inizialmente, a una condizione d'inferiorità sociale, laddove gli immigrati diretti a ovest erano professionalmente più qualificati e relativamente più abbienti; ciò consentiva loro di sostenere il costo supplementare della traversata del continente nonché le difficoltà di un ulteriore insediamento. La maggior parte raggiunse il successo in un periodo relativamente breve nei settori della pesca, dell'agricoltura e della viticoltura nelle valli di Sonoma e Napa.

Dopo un primo soggiorno, Luigi ritornò in California nel 1868, sapendo di non essere più interessato alla corsa all'oro. Voleva ugualmente stabilirsi in quella terra fertile. Aveva in mente una ragazza, di nome Virginia De Martini, che però non aveva ancora incontrato di persona. L'aveva conosciuta tramite le lettere che spediva ai suoi due fratelli durante il periodo in cui lavorava con loro alla ricerca dell'oro. Mentre la sera, attorno al fuoco, leggevano assieme l'avvincente corrispondenza di Virginia, Luigi sentì una segreta attrazione per lei sapendo, in cuor suo, che sarebbe stata la persona giusta per lui. Ritornò in Italia per incontrarla con risultati positivi. Riuscì a convincere i genitori di lei di essere un buon partito: per impressionarli si mise addosso una cintura doppia con dentro pepite d'oro del valore di 20 dollari ciascuna. Dopo un serrato corteggiamento di sei settimane sposò Virginia, appena quindicenne, il 10 agosto 1869 a Chiavari, sulla costa ligure. Per il matrimonio lei indossò un cappello bianco che Luigi le aveva portato in

dono dall'America come evidenziò Teresa, la sorella maggiore di Virginia, in una conversazione con lo stesso A.P. Giannini, anni dopo[ii].

Nel 1869 partirono in nave per gli Stati Uniti, con un biglietto di terza classe. Una volta approdati a New York furono in grado di attraversare il Paese in treno, approfittando del completamento della prima linea ferroviaria transcontinentale del continente americano, evitando l'infida rotta dell'Istmo di Panama, attraverso la giungla e il caldo soffocante. Con l'inizio dell'autunno si erano stabiliti a San José, il più antico insediamento della California, città di frontiera nella valle di Santa Clara, a circa 50 miglia da San Francisco. Luigi investì tutti i suoi risparmi, prendendo in affitto e ristrutturando una casa che trasformò in albergo, lo Swiss Hotel, edificio a due piani di venti stanze particolarmente adatto ai braccianti italiani in cerca di una vita migliore. Molti di loro erano attratti dalla calda atmosfera creata dai due immigrati italo-americani, in un paese dove nonostante le opportunità offerte a chi voleva veramente lavorare, gli stranieri, soprattutto quelli di origine italiana e cinese, venivano spesso visti con sospetto e ostilità, disprezzati nonché apertamente discriminati. Dovevano dimostrare le loro potenzialità per superare tutti i pregiudizi nei loro confronti.

Il 6 maggio 1870 nacque il primo figlio che fu battezzato con il nome di Amadeo Pietro. Dopo essere diventato pienamente proprietario dell'albergo, Luigi riuscì a venderlo con profitto e con il ricavato acquistò quaranta acri di terra nella cittadina di Alviso, 8 miglia a nord di San José impiantando così un'azienda agricola. Dal 1871 al 1876, grazie al clima, all'ubicazione straordinaria, nonché alla tenacia del loro lavoro l'azienda prosperò. Come tutte le persone giunte negli Stati Uniti in cerca di una vita migliore i Giannini si erano aggregati

ai loro connazionali prima di farsi assimilare dal crogiolo della cultura americana. Impararono comunque la lingua inglese e acquisirono in pochi anni la cittadinanza americana. Nel resto della California altri italiani avevano avviato aziende agricole destinate ad avere un ruolo leader nelle industrie della frutta, verdura e latticini, come pure nel processo di trasformazione alimentare.

Luigi e Virginia avevano tutte le carte in regola per formare non solo una solida famiglia ma anche un'azienda agricola di successo. Il loro secondo figlio, Attilio, nacque nel luglio 1874, mentre Amadeo amava giocare all'aperto ed era sempre pronto ad aiutare i genitori a raccogliere fragole e frutta dagli alberi in quel microclima ideale. Frequentava volentieri le scuole elementari con bambini di molte altre nazionalità (portoghesi, italiani, francesi, tedeschi, spagnoli, armeni, giapponesi e americani) che spesso non erano in grado di pronunciare il suo nome in italiano. Gli piaceva molto studiare e farsi degli amici.

In questo ambiente, Luigi divenne un agricoltore indipendente molto affermato, portando interi carri di frutta e verdura fino ad Alviso che nel frattempo si era trasformata da cittadina sonnolenta a importante centro di distribuzione di prodotti locali. Fin dal 1875, il Pacific Fruit Express trasportava frutta e verdura dalla Valle di Santa Clara in vagoni refrigerati al resto della nazione.

Luigi divenne figura di spicco e riuscì a distinguersi fra migliaia di agricoltori trapiantati a San José nei decenni successivi alla corsa all'oro, e a provvedere a una vita confortevole per la moglie e i figli. Era particolarmente fiero di seguire le orme del padre

Carlo, del nonno Stefano e del bisnonno Giuseppe, che per secoli avevano coltivato la terra a Favale, loro paese di origine.

Luigi era un uomo cauto e di poche parole, perché consapevole di vivere in un ambiente pieno di pregiudizi nei confronti degli stranieri. La sua vita era ricca di promesse fino alla tragedia di un pomeriggio d'agosto del 1876, come riportato in dettaglio dal principale quotidiano cittadino, il *San José Mercury and Herald*[iii]. Il suo sogno americano venne interrotto all'improvviso. Fu assassinato per aver pagato un dollaro in meno di quanto pattuito a un bracciante che era stato ingaggiato per assisterlo nella raccolta della frutta. La disputa andò fuori controllo: Luigi fu aggredito e ucciso davanti alla sua casa mentre Amadeo, incredulo, guardava con sgomento. Morì quasi all'istante, ma fu in grado di riprendere conoscenza per pochi attimi e riferire alla polizia il nome dell'assassino che fu presto arrestato e condannato all'ergastolo.

Quale impatto può aver avuto questo evento funesto e improvviso su Amadeo, che vide tutto con i propri occhi? Questa dolorosa esperienza lo rese immediatamente consapevole del nuovo ruolo di responsabilità all'interno della famiglia, trasformandolo prematuramente da bambino innocente e spensierato in adulto. Da quel momento la madre, di appena ventidue anni e in attesa di un terzo figlio, prese a gestire con coraggio l'azienda agricola di famiglia senza trascurare i suoi piccoli. Amadeo aveva sette anni, mentre Attilio ne aveva appena tre, e George nacque tre mesi dopo. Amadeo era un bambino particolarmente sensibile che soffrì particolarmente per questa grave perdita. Ogni sera si addormentava piangendo, ma allo stesso tempo era grato di essere vivo e di aver scoperto, senza volerlo, quanto fragile fosse l'umana esistenza, verità questa che

lo accompagnò per tutta la vita. La giovane vedova era molto bella, ambiziosa e piena di risorse, con grandi aspettative per sé e i figli. Aveva già dimostrato a suo tempo di essere una donna coraggiosa quando aveva lasciato la famiglia e la patria per un uomo conosciuto da appena sei settimane. La morte prematura del marito l'aveva convinta a persistere nell'attività agricola, nella quale continuò a prosperare in autonomia ed eccellenza.

Amadeo voleva a tutti costi essere d'aiuto e accompagnava spesso la madre al mercato prima dell'alba sul bastimento diretto a San Francisco nel freddo buio del primo mattino. L' emergente commercio costiero di frutta e verdura era a quel tempo ancora un'avventura pericolosa che richiedeva spostamenti precari lungo l'infida costa rocciosa della penisola[iv].

Fin dalla più tenera età, Amadeo era attratto dalla vivace confusione del porticciolo di Alviso e ancor più dal fragoroso trambusto del porto di San Francisco. Durante i viaggi con sua madre nella Baia, sembrava preferire l'energia dell'interazione umana e del commercio alla vita limitata della sua piccola scuola ad Alviso.

[i] Deanna Paoli Gumina, *The Italians of San Francisco 1850-1930*, (New York: Jerome S. Ozer Publishing, 1978).

[ii] Teresa De Martini a George Solari, 9 febbraio 1947, Bank of America Archives (BAA).

[iii] *San José Mercury and Herald*, 14 agosto 1876 in: Felice A. Bonadio, A.P. Giannini Banker of America, (Berkeley: University of California Press, 1994), p. 4.

[iv] John Leale, *Recollections of a Tule Sailor*, (San Francisco: G. Fields,1939), p. 64.

Capitolo Due

LORENZO SCATENA: MODELLO DI VITA

Dopo oltre quattro anni di lutto e privazioni, nell'estate del 1880 le prospettive familiari cambiarono in meglio. Virginia accettò di sposare Lorenzo Scatena, immigrato italiano trentenne, originario di Lucca e giunto a San José all'età di dodici anni, che lavorava come autotrasportatore per una ditta al porto di San Francisco. Si conobbero al molo mentre lei vendeva i prodotti della sua azienda agricola e divennero subito buoni amici. Lorenzo era gentile, affabile e sempre sorridente e finì presto per accaparrarsi la stima e il rispetto dei ragazzi che arrivarono a chiamarlo *Pop* oppure *Boss*. Dal canto suo, Lorenzo chiamava Amadeo con le sue iniziali, A.P., nomignolo questo che gli restò per tutta la vita. Lorenzo si trasferì nell'azienda agricola dei Giannini, assumendosi i lavori più pesanti, mantenendo però il suo impiego di autotrasportatore.

Adottò formalmente i tre figli di Virginia, diventando così una positiva figura paterna. Era un onesto lavoratore che conduceva una vita modesta. La famiglia presto crebbe da

cinque a sette con la nascita dei primi due figli di Scatena, Henry e Florence. In seguito a una devastante siccità, e alle ulteriori pressioni finanziarie dovute alla precarietà economica dei cosiddetti "terribili anni settanta", Lorenzo decise di lasciare l'azienda agricola di Alviso e trasferirsi per un periodo a San José, provando a lavorare in modo autonomo su commissione. I frequenti viaggi di Virginia a San Francisco la convinsero che questa città offriva molte più opportunità per la sua famiglia sempre più numerosa. A quel tempo San Francisco era uno dei primi centri al mondo per ricchezza *pro capite* e i suoi abitanti potevano permettersi di pagare a caro prezzo i prodotti della terra.

Virginia era particolarmente interessata al lavoro degli agguerriti commercianti su commissione e dei grossisti che operavano, come intermediari, nella produzione californiana dei prodotti agricoli. La loro attività consisteva nell'acquistare frutta e verdura al prezzo più basso, direttamente dagli agricoltori per rivenderla con profitto ai negozi di generi alimentari, ristoranti e mercatini. Era un lavoro duro ma finanziariamente molto più redditizio dell'agricoltura.

Lorenzo e Virginia decisero di vendere l'azienda agricola nel 1882 e di trasferirsi in una casa in affitto a San Francisco su Jackson Street, vicino al molo per provare a incrementare la loro attività come intermediari. Virginia convinse il marito ad accettare un impiego su commissione presso A. Galli & Sons, una delle ditte più affermate nel settore. Lorenzo lavorava sedici ore al giorno, da mezzanotte fino al pomeriggio seguente. Era necessario che si presentasse al molo non più tardi di mezzanotte e mezza per acquistare e vendere la merce, ed era perentorio che non se ne andasse senza aver prima venduto tutto quello che aveva acquistato. Scatena, con la sua esperienza di commerciante

all'ingrosso, aveva notevolmente arricchito le sue competenze. A riconoscimento del suo talento il suo stipendio mensile fu aumentato da $100 a $250. Virginia però riteneva che questo compenso non bastasse a premiare la sua dedizione e il suo estenuante lavoro notturno; lo esortò quindi a chiedere un ulteriore aumento che però gli venne negato. Lo convinse in seguito a dare le dimissioni e a iniziare un'attività in proprio. Poche settimane dopo, a circa quattro isolati dal porto, suo marito aprì la ditta *L. Scatena & Co* e, dopo il primo mese di attività autonoma, guadagnò $1500 dimostrando come la lungimirante Virginia avesse avuto ragione.

Si trasferirono presto a North Beach, quartiere dove si era stabilita una delle più numerose comunità italiane della nazione, precisamente al 411 di Green Street, in una casa in scandole di legno, a due piani, con un ampio bovindo, simbolo a quel tempo di una certa agiatezza. La maggior parte degli italiani proveniva dall'Italia settentrionale—Toscana, Piemonte e Liguria—ma una larga fascia veniva anche dalla Sicilia. All'inizio lavoravano come pescatori, negozianti, muratori, commercianti di frutta e verdura o imprenditori su commissione come la ditta Scatena, che in meno di un anno diventò la più affermata del settore.

North Beach sembrava un paesino del Mar Mediterraneo, vicino a Telegraph Hill, con le sue strade di acciottolato ripide e strette. Il sogno di Virginia Scatena era che Lorenzo avesse successo negli affari, come di fatto avvenne, e che i ragazzi potessero ricevere la migliore educazione.

Attilio si era dimostrato il più propenso agli studi, e decise ben presto di voler studiare medicina. Fu soprannominato *Doc*, appellativo che gli sarebbe rimasto per tutta la vita.

Anche A.P. era un ottimo studente. Riprese gli studi alla Washington Street Grammar School di North Beach. Si distinse

subito in ortografia e calligrafia ed era molto fiero dei suoi risultati. Era per natura tenace e indipendente, amichevole e coscienzioso. I suoi interessi non erano però in classe; divenne sempre più propenso ad aiutare il patrigno nella sua attività, con approccio intelligente, originale e redditizio.

Quando A.P. incontrò il commercialista di *Pop*, Tim Delay, si propose di imparare la contabilità di tutti i giorni per redigere correttamente un bilancio e verificare di giorno in giorno l'andamento dei conti. Trascorreva inoltre i pomeriggi scrivendo di sua iniziativa, dalla scrivania del patrigno, dozzine di lettere che sollecitavano gli agricoltori a vendere il proprio raccolto o a darlo in consegna alla ditta Scatena, pubblicizzando prezzi onesti e prestazioni veloci; molti risposero subito accettando l'allettante offerta. Cosi *Pop*, con grande sorpresa, cominciò a ricevere commissioni dai coltivatori diretti e la novità diede dei riscontri finanziari promettenti. Questa fu la prima importante iniziativa commerciale di A.P., che si dimostrò quanto mai adatto a procurare nuovi clienti alla ditta appena avviata.

Presto A.P. cominciò a uscire furtivamente di casa per farsi trovare al porto a notte fonda, sgattaiolando dalla porta posteriore in punta di piedi per non svegliare sua madre. Arrivava al molo nelle ore di punta degli scambi commerciali. Alla luce di fumose lucerne, gli operai scaricavano casse di frutta e verdura dalle navi. I venditori spacciavano i loro prodotti in molte lingue, dall'italiano al greco, dall'armeno al portoghese, e *Pop* ispezionava tutto cercando di accaparrarsi le offerte migliori. A.P. si rese conto che ogni battello disponeva di un inventario della merce e di un elenco dei passeggeri; escogitò quindi un'efficace strategia per utilizzare al meglio il tempo trascorso al molo. Ricopiava l'inventario con la sua grafia chiara e ordinata, in modo che suo padre potesse immediatamente individuare a

colpo d'occhio quali prodotti fossero arrivati e decidere all'istante cosa comperare e a che prezzo, mentre i suoi concorrenti, tutti presi com'erano a cercare di fare l'offerta migliore imprecando a squarciagola, avevano solo una vaga idea di cosa fosse disponibile in quel determinato giorno. A.P. si affrettava a casa per far colazione e poi andare a scuola. Virginia osservava questo lento ma persistente cambiamento del figlio, dallo studio al lavoro. Era preoccupata che trascorresse troppo tempo al Washington Wharp e che i suoi sonnellini pomeridiani non fossero sufficienti a un ragazzo in crescita che avrebbe dovuto almeno diplomarsi.

Suo padre escogitò una brillante idea, una vera e propria sfida che, ne era certo, avrebbe scoraggiato definitivamente il figlio adolescente dal perseguire aspirazioni di tipo commerciale. Con l'approvazione della moglie, offrì ad A.P. un orologio d'oro se fosse stato in grado di localizzare e convincere un qualsiasi produttore, che non fosse già cliente della ditta, a vendere un carico di arance considerate a quell'epoca un articolo di lusso. I migliori coltivatori si trovavano nella California meridionale, a centinaia di miglia da San Francisco. Era sicuro che A.P. non sarebbe stato capace di realizzare un'impresa così ardua, quasi impossibile per un ragazzo di quattordici anni.

Qualche settimana dopo A.P. consegnò a *Pop* non una, ma ben due ordinazioni di arance dalla Santa Ana Fruit Company, Tustin, a Orange County. Ricevette in dono, come stabilito, un orologio d'oro che conservò per il resto della vita, come ricordo di una transazione riuscita e buon auspicio per il futuro. In altre parole dimostrò presto di avere il tocco di Re Mida: poteva trasformare le arance in oro[v].

Il piacere e la soddisfazione di questa preziosa ricompensa, furono il motivo determinante che lo portò alla decisione di interrompere gli studi nella primavera del 1885, non per sottrarsi

alle sue responsabilità ma semplicemente per realizzare il proprio potenziale. I suoi voti a scuola erano sorprendentemente buoni e gli insegnanti lo apprezzavano fino al punto di inserirlo nell'elenco dei migliori alunni, e spesso gli chiedevano di andare a scrivere alla lavagna di fronte all'intera classe[vi].

Tuttavia il suo temperamento, il costante amore per la sfida e lo stimolante ambiente familiare orientato al commercio, condussero inevitabilmente A.P. a una precoce carriera. Chiaramente preferiva concentrare la propria intelligenza e la propria cultura verso obiettivi pratici. Il suo interesse scolastico per la matematica e la calligrafia trovò immediato riscontro e gratificazione nella vita quotidiana. "Decisi che la scuola non aveva più niente da offrirmi . . . Volevo fare un passo avanti." disse anni dopo in un'intervista[vii]. Nonostante Virginia sperasse che A.P. finisse le scuole superiori, ebbe il buon senso di comprendere la profonda motivazione dell'insistenza del figlio, e accettò la sua irrevocabile decisione. Riuscì comunque a convincerlo a iscriversi a un corso di contabilità per tre mesi alla locale Heald Business School, scuola di economia accreditata in numerosi campus in California. L'università offriva corsi in economia, legge e tecnologia. Impaziente, A.P. sostenne l'esame finale dopo appena sei settimane e lo superò. Sapeva molto bene quel che voleva fare e quindi non c'era nessun motivo valido per non bruciare le tappe.

Il patrigno divenne modello, maestro e guida, e dopo qualche tempo anche partner in affari. Se A.P. lasciò la scuola a quindici anni, fu perché sentiva una forte vocazione commerciale che doveva a tutti i costi seguire e non aveva tempo da perdere. Per lui il porto di San Francisco era contemporaneamente scuola e diversivo. I suoi anni formativi, trascorsi acquistando e vendendo frutta e verdura con *Pop*, lo arricchirono di

un'esperienza incalcolabile a contatto con le minoranze neglette, nonché di capacità di negoziazione e persuasione. Sviluppò uno straordinario carisma e una notevole autostima che gli procurarono rispetto e fiducia da parte degli agricoltori e dei grossisti.

Con rammarico, ma anche con orgoglio, Virginia preparava la cena verso mezzanotte per i due uomini della famiglia che andavano a lavorare. Se Lorenzo Scatena si era adeguato velocemente all'attività commerciale su commissione, il suo nuovo socio adolescente lo fece ancora più rapidamente. Era dotato di raro intuito, memoria eccezionale e senso degli affari. Aveva un innato istinto per la legge della domanda e dell'offerta, un sesto senso per la perdita e il profitto in ogni transazione, ed era animato da una sana ambizione.

Il lavoro su commissione era particolarmente impegnativo e complesso. Gli elementi portanti di questa attività consistevano nel saper cogliere il momento giusto e prendere delle decisioni immediate. A.P. era molto giovane, pieno di energia e di idee. Amava il microcosmo multilingue e multiculturale del porto, interagiva con un gran numero di contadini, agricoltori e commercianti, parlava e ascoltava, facendo tesoro di tutte le informazioni che poteva raccogliere da persone molto più anziane di lui, in sostenute argomentazioni e concitate contrattazioni. La sua routine consisteva nell'arrivare al molo tra le undici e mezzanotte per fare affari fino alla mattina del giorno dopo. Accettava anche in consegna, per conto di *L. Scatena & Co*, prodotti della terra oppure contratti per futuri acquisti, concetto questo del tutto originale. Da parte sua garantiva pagamenti puntuali e in contanti. Gli agricoltori gradualmente si resero conto che potevano fidarsi della *L. Scatena & Co*, visto che la ditta teneva fede alle promesse. Particolarmente unica

e sorprendente era l'abilità di A.P. di ricordare date, prezzi e nomi—non solo dei clienti, ma anche delle mogli e dei figli. Il suo obiettivo era di tenere sempre soddisfatti i clienti abituali e al contempo cercare di attrarne di nuovi. Verso la fine del 1885 divenne il capo vendita di *L. Scatena & Co* dopo aver accompagnato per un certo periodo *Pop* in viaggi di lavoro nella valle del Sacramento. Lavorare su commissione per una ditta di San Francisco non era compito facile. Durante quegli anni molti validi commercianti del settore assumevano addetti alle vendite per sollecitare affari nelle zone interne della California di recente insediamento. La maggior parte degli acquirenti con cui A.P. era in competizione avevano molti più anni di esperienza di lui ed erano particolarmente ostili.

A.P. si lanciò con passione in questa nuova sfida perché riusciva a intravvedere molte opportunità da cogliere. *Pop* dimostrò di aver ragione quando concesse al giovanissimo figlio adottivo totale autonomia.

A.P. non era per niente intimorito e fin dagli inizi dimostrò di aver successo perché aveva un modo tutto suo di fare affari ed era interessato a porre le basi di fiducia e buona volontà per costruire rapporti durevoli che avrebbero sostenuto nel tempo l'attività commerciale del padre. Era coscienzioso e determinato, sempre in movimento, a cavallo, in carrozza o in barca, lavorando più di diciotto ore al giorno, saltando spesso il pranzo che riteneva una perdita di tempo prezioso.

Era sempre un passo avanti rispetto ai suoi concorrenti, capace di sorprenderli con il suo modo intuitivo di fare affari. Nei due anni successivi, A.P. si propose di ampliare il suo raggio di interessi commerciali includendo le fertili aree agricole di Napa e Saint Joaquin Valley, oltre alla valle di Santa Clara che conosceva molto bene sin dall'infanzia. Nessun commerciante che operava

al porto si era mai avventurato oltre il raggio di 200 miglia da San Francisco per acquistare prodotti direttamente dalle aziende agricole, ma Giannini era sempre desideroso di conquistare nuovi territori[viii]. Voleva viaggiare da un'estremità all'altra della California con gli occhi ben aperti, cercando di conoscere sempre meglio, con insaziabile curiosità, le caratteristiche del terreno, le diverse colture, le fonti d'acqua, le condizioni degli agricoltori che lavoravano così intensamente. A.P., come la California, incarnava diversità, ottimismo, talento ed eccezionale energia[ix].

Si assentava da San Francisco per settimane visitando aziende agricole così remote che nessuno dei suoi concorrenti le avrebbe mai prese in considerazione. Agli agricoltori insegnò tecnologie innovative che aveva appreso durante i suoi viaggi per valorizzare le diverse colture. Correndo non pochi rischi, si fidò di un fattore che stava cercando di realizzare una coltivazione di pompelmi vicino a Los Angeles per importarli a San Francisco molto prima che la concorrenza avesse idea di cosa fossero[x]. Era in grado di distinguere un agricoltore capace da uno inesperto e comportarsi di conseguenza; aveva un particolare *feeling* e comprensione per gli agricoltori, le loro aspirazioni, i loro sogni. Acquistava in grandi quantità ma, allo stesso tempo, non disdegnava di accettare piccole partite di prodotti della terra per contribuire a migliorare le precarie condizioni di vita dei contadini e delle loro famiglie[xi].

Questa capacità di comprendere gli altri gli fece guadagnare favori e amici in quantità. Assaggiava volentieri i prodotti della California, dalle uve più pregiate alle mele, a ogni altra varietà di frutta e verdura. Allo stesso tempo si dimostrò un venditore nato: persuasivo, persistente e sempre disposto a fare un passo in più per accaparrarsi un cliente, come è stato evidenziato da un famoso aneddoto. A.P. vide per strada un concorrente diretto

a un ranch e decise di precederlo, prendendo una scorciatoia; attraversò a nuoto un laghetto acquitrinoso tenendo gli indumenti sopra la testa e nel momento in cui arrivò il suo rivale, A.P. aveva già completato le carte per una transazione andata a buon fine. Nella maggior parte dei casi, non permetteva ad alcuno di portargli via un cliente. Era un commerciante nato[xii]. Quando compì diciannove anni, *Pop* gli offrì di entrare in società con lui per un terzo e, a ventun anni, di diventare socio a tutti gli effetti, introducendolo così a pieno titolo nel mondo degli affari. Il profitto della *L. Scatena & Co* era aumentato in modo esponenziale da quando A.P. era entrato in ditta: alla fine del primo anno di collaborazione il ricavo netto era di $10.000; l'anno seguente aumentò a $15.000 e due anni dopo salì fino a $100.000[xiii]. Grazie al talento e ai sacrifici di questi primi anni, la ditta, dovette trasferirsi varie volte in spazi sempre più grandi fino a raggiungere una definitiva sistemazione al numero 300 di Washington Street, nel quartiere specifico dei prodotti agricoli. Tuttavia l'espansione dell'azienda non costituiva un fattore sufficiente a soddisfare A.P., che aspirava a una maggiore libertà di movimento e ad assumersi rischi più grandi. Voleva dimostrare autonomia intellettuale realizzando una propria visione[xiv].

Oltre a un particolare carisma, A.P. aveva una presenza fisica autorevole: era alto 1,88 cm, di corporatura imponente, capelli neri ondulati, baffi ben curati e occhi scuri penetranti. Era un uomo socievole, affascinante e di talento[xv]. Si prendeva particolarmente cura del suo aspetto, indossando in occasioni speciali cappotto a doppio petto, cappello a cilindro e guanti; completava il tutto un bastone con pomello d'oro. Aveva una presenza maestosa che certamente non passava inosservata dalle giovani donne di North Beach. Senza perdere di vista gli

affari, aveva serie ambizioni anche personali; un matrimonio di successo avrebbe potuto giovare alla sua vita pubblica e privata.

Nel 1891, durante la messa nella vecchia chiesa spagnola su Mason e Powell, A.P. individuò nel coro una bella ragazza, Clorinda Agnes Cuneo, la figlia più giovane di un italo-americano molto abbiente di North Beach, Joseph Cuneo, immigrato dall'entroterra di Genova che aveva fatto fortuna nel settore immobiliare[xvi]. Decise immediatamente che "non avrebbe mai sposato nessun'altra donna" e, a quanto pare, quello fu il suo primo e unico amore[xvii].

Clorinda, ultima di quattordici figli, era una nota cantante, già fidanzata con un giovane medico di North Beach che in quel periodo era in Germania per un corso di specializzazione. Avevano programmato di sposarsi non appena fosse tornato a San Francisco. A.P. non considerò il fidanzato un vero problema: cominciò una corte serrata, invitandola a teatro, a fare delle scampagnate, facendole recapitare fiori e dolci, ma soprattutto componendo appassionate lettere d'amore nella sua impeccabile calligrafia. Clorinda all'inizio non era convinta ma fu sempre più attratta dalla sua sicurezza e personalità magnetica. Alla fine decise di rompere il fidanzamento accettando di sposare Giannini.

Questa ben calibrata corte di sei mesi portò i due a un sontuoso matrimonio il 12 settembre del 1892 nella loro parrocchia, la vecchia chiesa di St Mary, consacrando così un'unione destinata a durare per oltre mezzo secolo. Lo stesso giorno, dopo un ricevimento a casa di Clorinda a North Beach, gli sposi novelli partirono in treno per una luna di miele di due settimane a Carmel, luogo appartato e idilliaco lungo la penisola di Monterrey[xviii]. Ancora una volta A.P. aveva superato la sfida e

sconfitto la concorrenza con la stessa intensa determinazione che aveva caratterizzato il suo approccio negli affari[xix].

La coppia si trasferì in una casetta ammobiliata vicina alla mondana Russian Hill e alcuni mesi dopo in una residenza più comoda in stile vittoriano su Green Street, vicino a Washington Square, nel cuore di North Beach, a pochi passi dal porto che continuava a essere il centro della vita di A.P. Dopo un anno di matrimonio Clorinda diede alla luce il primogenito Amadeo Peter Giannini Junior. Nei dodici anni successivi, la famiglia si completò con altri quattro figli e tre figlie, due dei quali morirono in tenera età[xx].

Vale la pena sottolineare come A.P. fosse un uomo destinato a una sola donna; fu attratto e ispirato da Clorinda in un luogo di culto durante una funzione religiosa. Ciò rivela la sua educazione profondamente cattolica, ereditata dai genitori, come pure il suo forte desiderio di formare una famiglia. La fedeltà che dimostrò per tutta la vita nei confronti della moglie evidenzia la sua integrità personale, il senso di responsabilità non solo verso la madre e il patrigno ma anche verso i fratelli, che non cessò mai di aiutare finanziariamente negli studi universitari.

A.P. si era costruito fin dall'adolescenza un'onesta reputazione nel commercio perché sapeva trattare con la gente e a prezzi equi. Nessuno prima di lui—in una città nota per la corruzione—aveva prestato denaro senza far pagare interessi ai contadini prima del raccolto. Questi anticipi erano spesso piuttosto consistenti: decine di migliaia di dollari venivano considerati come acconto per la futura consegna della merce. Tali prestiti venivano concessi esclusivamente sulla valutazione morale che A.P. faceva del contadino come uomo e professionista, senza rendersi conto che stava gradualmente mettendo in pratica una

sorta di modalità proto-bancaria sulla base di principi a cui fu istintivamente sempre fedele[xxi].

Negli anni immediatamente successivi al 1890, trasse il meglio dalla fiorente economia californiana senza tuttavia trascurare la famiglia. Sembrava essere ovunque allo stesso tempo, concentrando i suoi sforzi nel settore degli agrumi provenienti dal sud, dove la concorrenza era più agguerrita. Il commercio all'ingrosso in quelle zone era nelle mani di pochi che lavoravano per lo più a sfavore dei contadini. Si rifiutavano infatti di onorare i contratti oppure pagavano meno di quanto i raccolti valessero realmente. Nutrivano risentimento per Giannini, che consideravano un intruso, e cercavano in ogni modo di screditarlo come straniero, facendo circolare voci negative, quali la sua appartenenza alla mafia o, per dare sfogo ai loro sentimenti anticattolici, qualificandolo come agente segreto del Papa. A.P. non si lasciò mai intimidire dalla loro ostilità. Fu sempre in grado di offrire ai contadini lealtà senza riserve e prezzi migliori. La sua strategia aveva quasi la precisione e la disciplina di un'operazione militare. Sceglieva una tattica mirata per raggiungere i suoi obiettivi. Un numero sempre crescente di contadini trovò vantaggioso mettersi in affari con la ditta Scatena invece che con i grossisti locali. A.P. dimostrò un tratto intensamente competitivo, oltre a un'indole molto umana: era sempre pronto a venire incontro alle esigenze del fornitore. Riuscì senza nessun aiuto ad abbattere i piccoli monopoli locali grazie alla propria integrità, spirito di servizio e generosità. Invece di tenere all'oscuro i contadini, li informava in modo onesto, facendo loro vedere l'elenco dei prezzi dei prodotti agricoli a San Francisco. Giannini fu ripagato dalla propria dedizione. I contadini finirono per apprezzarlo e avere fiducia in lui. La

ditta *L. Scatena & Co* assunse nuovi impiegati, inclusi vecchi concorrenti che avevano deciso di rinunciare a un'attività in proprio ardua e molto rischiosa per entrare a far parte della ditta che nel 1899, grazie a Giannini, era diventata la più affermata del settore a San Francisco, con un profitto annuo a sei cifre. Una volta eliminati i concorrenti, e raggiunto così il suo scopo, la sua vita divenne inevitabilmente meno interessante rispetto ai decenni precedenti. Era aperto a nuove idee e cominciò a cercare nuove imprese in cui avventurarsi. A questo punto era considerato il commerciante più affermato del settore, oppure, come ammise più tardi in un'intervista, "il re del porto di San Francisco"[xxii]. Il suo nome era divenuto sinonimo di integrità e intraprendenza.

A quel tempo, San Francisco aveva la reputazione di essere una delle città più corrotte della nazione, dopo quasi vent'anni di dominio di Blind Boss Buckley, uno scaltro irlandese gestore di *saloon* che esigeva tangenti e mazzette per non recare danno a proprietà e persone. Nel quarantaquattresimo distretto, che includeva North Beach, l'influenza e il potere del Boss Buckley e dei suoi scagnozzi si percepiva ovunque.

A.P. era fermamente convinto che San Francisco avesse bisogno di leader onesti disposti a introdurre nuove riforme. Fu quindi molto contento di essere reclutato da James Phelan, giovane uomo d'affari di successo e dal notevole senso civico, che era stato eletto tre anni prima sindaco di San Francisco come democratico riformista. Insieme avrebbero sfidato il Boss, che continuava a imperare, con una campagna così detta del "buon governo", che cercava in tutta la città il sostegno di uomini d'affari e di cittadini interessati. L'obiettivo era di incrementare il potere dell'ufficio del sindaco, riportare un'autorità centralizzata e l'efficienza civica a San Francisco. Giannini si accordò con

Phelan perché vide in lui una reale opportunità di liberare North Beach, quartiere considerato allora molto pericoloso per il letale potere corruttivo di Buckley. Di solito, A.P. dedicava tutto il suo tempo all'attività commerciale, ma gradualmente aveva capito che politica e affari sono strettamente collegati, e poiché ottobre e novembre erano mesi poco produttivi, accettò questa sfida che per lui costituiva anche un diversivo. Era convinto che lottare per questa causa avrebbe veramente aiutato la popolazione di San Francisco. Si dimostrò ben presto un leader esperto e ispirato. Organizzò il New Charter Democratic Club e, a questo scopo, prese in affitto l'attico di un edificio a tre piani all'incrocio di Union e Powell Street come quartiere generale dei Democratici riformisti di North Beach. Con la sua abilità organizzativa attirò elettori provenienti da ogni parte della città.

Con i leader locali elaborò una strategia e organizzò raduni nei cantieri navali e nelle fabbriche. A quel tempo, le donne non avevano ancora diritto di voto, quindi la campagna si rivolgeva soltanto agli uomini. Giannini rese possibile un incontro faccia a faccia tra i candidati e gli elettori per discutere importanti problematiche. Accettò pragmaticamente di tenere discorsi sul "buon governo" sia in italiano che in inglese e di interagire con la folla. Si dimostrò capace di mobilitare un proprio seguito personale, il che fece infuriare i seguaci di Buckley che reagirono brutalmente con chiare minacce di violenza fisica. In risposta, Giannini noleggiò, a sue spese, 75 carri trainati da cavalli, reclutò volontari armati di fucile per scortare gli elettori intimiditi e per pattugliare le strade del quartiere e i seggi elettorali. Molte persone erano scontente e vessate dal regime, volevano un cambiamento ma avevano troppa paura per raggiungere i seggi ed esprimere liberamente la loro preferenza.

Dopo un'intensa e convincente campagna porta a porta,

il risultato delle elezioni fu sbalorditivo. I candidati di Buckley furono sconfitti e tutti i delegati del Partito Democratico del "buon governo" furono eletti con una maggioranza di sei a uno[xxiii]. Phelan fu trionfalmente rieletto sindaco, e A.P. scelse di mischiarsi alla gente, per ringraziarli personalmente del loro voto, distribuendo dolci e sigari. Come risultato di questa campagna decisiva, A.P. divenne ben noto a tutti a North Beach.

Dopo questa incursione in politica, Giannini, nel 1900, decise di andare prematuramente in pensione sorprendendo tutti i suoi amici. Non articolò mai in pieno le ragioni di questa improvvisa decisione.

Aveva solide basi finanziarie, in quanto aveva investito molto nel settore immobiliare e il suo patrimonio ammontava a circa $300.000, più una rendita annuale. Aveva anche ricevuto $100.000 dalla vendita della sua compartecipazione del 50% nell'azienda di famiglia, con il benestare del patrigno. Gli acquirenti erano gli impiegati stessi che avevano nel tempo acquistato una quota seguendo il suo esempio. Aveva calcolato che la somma che avrebbe guadagnato dalle proprietà in affitto era di circa $250 mensili. Infine poteva contare anche su un'entrata regolare dalla vendita dei suoi titoli azionari della *L. Scatena & Co*.

Ciò sarebbe stato sufficiente per lui e la sua famiglia. Non aveva alcun desiderio di accumulare un'inutile ricchezza. In tutta la sua carriera considerò il denaro non un fine ma un mezzo per realizzare qualcosa di significativo, uno strumento per trasformare un'idea in realtà.

Era convinto di una profonda verità: "Non voglio essere ricco. Nessuno possiede la ricchezza; è questa a possedere te." Voleva tempo per pensare, essere più presente in famiglia e cercare nuovi modi per investire i suoi talenti e la sua energia.

A quell'epoca aveva trentun anni. Raggiunta l'eccellenza nel suo campo, non c'era più spazio per crescere. Aveva bisogno di reinventare se stesso.

[v] Dana Haight Cattani and Angela B. Haight, *A.P. Giannini The Man with the Midas touch*, (Bloomington, IN: Authorhouse, 2009), p. 5.
[vi] *San Francisco Chronicle*, 27 febbraio 1927.
[vii] Intervista di Walter Bruns a Giannini, 31 marzo 1949, Bank of America Archives (BAA).
[viii] Ibid.
[ix] Gerald D. Nash, *A.P Giannini and the Bank of America*, (Norman: University of Oklahoma Press, 1992), p. 16.
[x] Paul Rink, *Building the Bank of America*, (Chicago: Encyclopedia Britannica Press Inc., 1963), p. 31.
[xi] Nash, p. 17.
[xii] Ibid., p. 15.
[xiii] Haight-Cattan and Haight, p. 10.
[xiv] Intervista di Walter Bruns a Giannini, 31 marzo 1949, BAA.
[xv] Felice A. Bonadio, *A.P. Giannini: Banker of America*, (Berkeley: University of California Press, 1994), p. 11.
[xvi] Nash, p. 16.
[xvii] Julian Dana, *A.P. Giannini Giant in the West: a Biography*, (New York: Prentice-Hall, 1947),p. 33-35.
[xviii] Bonadio, p.16.
[xix] Ibid., p. 15.
[xx] Haight-Cattani and Haight, p.14.
[xxi] Rink, p. 34.
[xxii] Intervista di Walter Bruns a Giannini, 7 ottobre 1947.
[xxiii] Bonadio, p. 21.