

NEW
IDEAS
FROM DEAD
CEOS

IBM 迪士尼 雅诗兰黛 索尼 麦当劳 沃尔玛 IBM 迪士尼 雅诗兰黛 索尼 麦当劳 沃尔玛 IBM 迪士尼 雅诗兰黛 索尼 麦当劳 沃尔玛 IBM 迪士尼 雅诗兰黛 索尼 麦当劳 沃尔玛 IBM 迪士尼 雅诗兰黛 索尼 麦当劳 沃尔玛

永不消逝的
经营智慧

八位CEO的智慧盛宴
成功经营的普适真理

[美]托德·布什霍兹 (Todd G. Buchholz) 著
范颖 译



中国人民大学出版社
China Renmin University Press

永不消逝的 经营智慧

NEW
IDEAS
FROM DEAD
CEOS

[美]托德·布什霍兹 (Todd G. Buchholz) 著
范颖 译

中国人民大学出版社
·北京·

图书在版编目 (CIP) 数据

永不消逝的经营智慧/(美) 布什霍兹著; 范颖译.
北京: 中国人民大学出版社, 2009
ISBN 978-7-300-11066-0

- I. 永…
II. ①布…②范…
III. 商业经营 - 研究 - 世界
IV. F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 132674 号

永不消逝的经营智慧

[美] 托德·布什霍兹 著
范 颖 译

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511398 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京京北印刷有限公司		
规 格	170 mm × 250 mm 16 开本	版 次	2009 年 9 月第 1 版
印 张	14 插页 2	印 次	2009 年 9 月第 1 次印刷
字 数	210 000	定 价	39.80 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换



湛庐文化·出品

Cheers Publishing

编辑
手记

成功的普适真理

随着金融危机汹涌而来的，还有领导危机。

房地美CEO赛伦、房利美CEO马德、雷曼CEO福尔德，一个个巨人在经营不当和丑闻风暴中落魄倒下，他们身后的企业也未能幸免于难。在全球一体化的大潮中，“城门失火”难免殃及“池鱼”。当美国刮起“CEO落马风”时，国内企业也频频换将。A薪酬过高了，B无知无能了，C锒铛入狱了。企业匆匆迎来新的CEO，但是市场顺风车不再，哪里都是逆水行舟。

我们不禁要问：如今的CEO到底怎么了？或者，如今的CEO到底该怎么办？如果说憧憬未来没有力量、反省现在没有答案，那么，我们不如回头看看。

其实，早在今天管理者对企业的混乱局面束手无策之前，早年的CEO就凭着自己的智慧、创意和决断力，让企业一步步从低洼走到平地，从平地登峰造极。在他们长达一生的经营智慧中，必有可供我们借鉴的普适真理。本书呈现的就是这样8位CEO的故事。他们虽已过世，但是理念不朽。他们留下的不仅仅是一个个企业王国，更有来自他们一生奋斗历程的启发；书中讲述的也不仅仅是他们的生平，更是来自这些CEO的经营训示。而这些真知灼见，对于目前处在这场全球危机中心的管理者、投资人或是普通人，都是不可多得的人生财富。

当然，复制与模仿决不是企业通往成功的唯一出路，但只要细细品位、汲取这本书中涵盖的人生哲理与经营精髓，相信每个人都可以从中找到属于自己的成功模式。

常常阅读我们图书的读者一定都记忆犹新，2008年前出版的图书中，都放置了一篇题为“一切为了您的阅读体验”的文章，文中所谈，如今都得到了读者的广泛认同，也得到了出版业内同行的追随。

在我们2008年以后的新书以及重印书中，读者会看到这篇“一切为了您的阅读价值”；而对于我们图书的新读者，我们特别在整本书的最后几页，放置了“一切为了您的阅读体验”的精编版。今后，我们将在每年推出崭新的针对读者阅读生活的不同设计和思考。

- ★ 您知道自己为阅读付出的最大成本是什么吗？
- ★ 您是否常常在阅读过一本书籍后，才发现不是自己要看的那一本？
- ★ 您是否常常发现书架上很多书籍都是一时冲动买下，直到现在一字未读？
- ★ 您是否常常感慨书籍的价格太贵，两百多页的书，值三十多元钱吗？

✦ 阅读的最大成本

读者在选购图书的时候，往往把成本支出的焦点放在书价上，其实不然。**时间才是读者付出的最大阅读成本。**

阅读的时间成本=选择图书所花费的时间+阅读图书所花费的时间+误读图书所浪费的时间

✦ 选择合适的图书类别

目前市场上的**图书来源**可以分为**两大类，五小类**：

1. 引进图书：引进图书来源于国外的出版公司，多为从其他语种翻译成中文而出版，反映国际发展现状，但与中国实际结合较弱，这其中包括三小类：

a) 教科书：这类书理论性较强，体系完整，但多为学科的基础知识，适合初入门的、需要系统了解一门学问的读者。



b) 专业书：这类书理论性、专业性均较强，需要读者拥有比较深厚的专业背景，阅读的目的是加深对一门学问的理解和认识。



c) 大众书：这类书理论性、专业性均不强，但普及性较强，贴近现实，实用可操作，适合一门学问的普通爱好者或实际操作者。

2. 本土图书：本土图书来源于中国的作者，反映中国的发展现状，与中国的实际结合较强，但国际视野和领先性与引进版相比较弱，这其中包括两小类，可通过封面的作者署名来辨别：

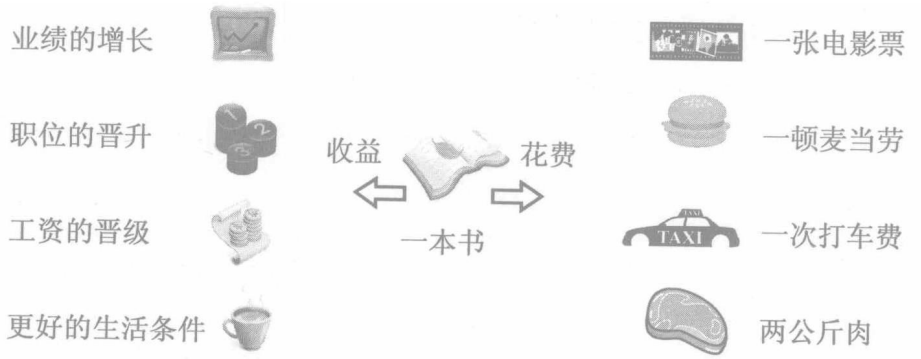


a) “著”作：这类图书大多为作者亲笔写就，请读者认真阅读“作者简介”，并上网查询、验证其真实程度，一旦发现优秀的适合自己的作者，可以在今后的阅读生活中，多加留意。系统地了解几位优秀作者的作品，是非常有益的。

b) “编著”图书：这类图书汇编了大量图书中的内容，拼凑的痕迹较明显，建议读者仔细分辨，谨慎购买。

☞ 阅读的收益

阅读图书最大的收益，来自于获取知识后，**应用于自己的工作和生活**，获得品质的**改善和提升**，由此，油然而生一种无限的**满足感**。



1 引言 永不消逝的热忱

第1章 美国银行：A·P·贾尼尼

5

贾尼尼和他的手下在城里挨家挨户地敲门，从西西里沙丁鱼罐头搬运工到墨西哥草莓采摘者，贾尼尼都愿意他们成为自己银行的客户。

第2章 IBM：老托马斯和小托马斯

26

老汤姆想拴住客户，也想拴住推销队伍。他万无一失、天衣无缝地将客户和推销团队完美结合。汤米·沃森超越了他的父亲，他敢于在危险方向上下赌注，成功带领 IBM 闯过了枪林弹雨。

第3章 雅诗·兰黛：雅诗兰黛

55

雅诗·兰黛是个市场天才，是个品质管理的奇才，还是一个野心勃勃向上爬的人，就连英国前国王都会给她几分面子，回信感谢她。

第4章 美国无线电公司：戴维·萨尔诺夫

71

戴维能一直领先竞争对手的秘诀就是，他不断地问自己：“我在做什么生意？”忘记问这个问题的公司，就会出现在倒闭公司的名单中。而他的事业就是将声波发射到任何一个人耳可以听到的地方。

第5章 麦当劳：雷·克罗克

102

为什么克罗克和麦当劳在其他人挣扎之时，能够存活下来并逐渐兴旺呢？秘密并没有藏在汉堡里。虽然克罗克比其他人更重视汉堡，但他真正的创新却是将加盟经销商的地位放在首位。

第6章 索尼：盛田昭夫

126

他像一个王子那样成长，为他的父亲服务，在战时又为天皇服务。但他始终坚信，科技会让这个世界变得更加民主。他坚持认为，每个人都可以录制自己的声音，拥有自己的电视机，为己所用。

第7章 迪士尼：沃尔特·迪士尼

155

沃尔特很早就学会了如何在一个无情的环境中培养出创造力，这也是好莱坞的一种理想的训练方法。沃尔特·迪士尼注定要创造一个梦幻乐园。

第8章 沃尔玛：萨姆·沃尔顿

186

萨姆·沃尔顿的发迹，不是靠扒顾客的口袋，而是把美元塞进他们的口袋里，为他们省钱。

207 结语 路，都是走出来的

209 译者后记



永不消逝的热忱

1949年8月，在纽约一个酷热的午夜，雅诗·兰黛正站在后屋没空调的厨房中，努力把一罐乳状物变成值钱的化妆品。她在忙碌之间烫到了双手；在相隔几条街的住宅区，小托马斯·沃森刚一头倒在床上，就被他那抱怨不止的父亲叫了起来：打卡机又出了毛病，顾客们都不肯用IBM的产品；在新泽西的普林斯顿，广播王子戴维·萨尔诺夫正卷起袖子，在午夜端咖啡给他的研究人员，他们正埋头钻研如何在制造彩色电视机的大战中，打败对手哥伦比亚广播公司（CBS）；在东京，盛田昭夫正趴在地上，用毛刷将黏性磁化物质涂在磁带上。所有这一切都发生在同一个夜晚，它们为我们带来了电视、DVD、计算机以及青春的容颜。

没人能独成大事。每年到了父亲的忌日，小托马斯·沃森都会进行一项仪式，那就是静静地坐在家里面回顾IBM的最新产品，然后大声说道：“我又单枪匹马地干了一年。”事实并非如此。小托马斯只是继续为他父亲沉迷的热忱而不懈奋斗，而我们这些消费者也同样如此，时下经常听说某位富商是以“在车库里敲敲打打”起家的。这我可不信。市场竞争太过激烈也太过残酷，玩票者能够成功的希望极为渺小。这个富商要不就是在“敲敲打打”这件事上说了谎，要不就是虚报了银行存款。田纳西·威廉姆斯错了，我们并不依赖陌生人的仁慈。^①我们是搭上了别人热忱的顺风车。

^① 田纳西·威廉姆斯（Tennessee Williams）的代表作《欲望号列车》（*A Streetcar Named Desire*）中有一句台词：我总是依赖陌生人的仁慈。——译者注

今日，我们的新闻媒体在头版头条大肆报道公司盗窃案、过度赔偿以及暗箱操作。然而在当今的 CEO 以偷鸡摸狗、作奸犯科臭名昭著前，早先的 CEO 在人们心目中则是运用智慧、创造力和判断力将公司推向顶峰的人物。这本书中的 CEO 并不是因其圣名而得以当选。他们之前的许多人之所以知道“上帝”这个词，仅仅因为它常用在“该死”一词之前。但他们全身心投入于自己的事业，而不仅仅是为了利己、个人银行账户或购买游艇。阿玛迪奥·贾尼尼通过美国银行让洛杉矶的码头工人以及全世界的人们也拥有了银行账户。他发誓说自己绝不做百万富翁。在财产即将接近百万之时，他立刻开出了一张 50.9 万美元的慈善支票。

你是做 CEO 的料吗？首先，我们先来做一个简单的测试，然后再做一个复杂的。如果你小时候送报纸不是规规矩矩地闷头送报，而是雇用其他人帮忙，从而将一个差事转变成了一项事业，那你很有可能天生就是个 CEO 的材料。但如果你只是骑着施温自行车每天例行公事地把报纸丢到用户家门口，再匆匆赶往学校，那你很可能一辈子都只是个上班族。萨姆·沃尔顿把送报纸发展成了一项事业，一年就赚了 4 000 美元。

那么给志向远大、伟大 CEO 的复杂测试又是什么呢？我的结论是，这本书里的题材集合了三条独立钟形曲线^①的“高端”部分：首先，热情或动力；其次，天分；再次，运气。这三样缺一不可。破产法院里满是那种才气横溢的人，他们只是不愿挥汗奋斗到三更半夜，又或只是运气不够好，没有遇到好合伙人而已。同样，我相信也有那种幸运且动力十足的人，每天在车库里敲敲打打，但对于自己在做什么却茫无头绪。

本书将 CEO 们生活及事业上的挑战相结合，让读者看到了他们的能力和不得不克服的境遇。在一本商业教程的书中谈到运气似乎让人觉得奇怪，但我谈论的并不是那种在拉斯维加斯赌场中大奖的好运，我讨论的是境遇。那些好或不好的境遇，就像在飞行时迎面吹来的强势逆风，或推动我们不断前行的一路顺风。1906 年，戴维·萨尔诺夫大步走进一栋街区办公大

^① 所谓钟形曲线又称正态曲线，它是一根两端低中间高的曲线。它首先被数学家用来描述科学观察中量度与误差两者的分布。比利时天文学家奎斯勒首先提出大多数人的特性均趋向于正态曲线的均数或中数，越靠两极的越少，从而把正态曲线首先应用于社会领域。以后在高尔顿爵士的推广之下，正态曲线被借用到心理学，用来描述人的特质量值的理论分布。——译者注

楼，却敲错了门。倒霉吗？要是他敲了“正确的”门，可能这辈子就会待在《纽约通信报》靠写讣闻为生。这扇“错误的”门，让戴维·萨尔诺夫遇到了古列尔莫·马可尼，而这次相遇，让美国进入了收音机和电视的时代。

我们无法选择父母、生存的年代或是做生意的法律体制。只有六岁的阿玛迪奥·贾尼尼在自家的农场里亲眼目睹了一名工人开枪将父亲打死；因为不懂合约，沃尔特·迪士尼首个成功的卡通成果被人夺走，他潸然泪下；在经过一段完全封闭孤立的童年后，九岁的戴维·萨尔诺夫从俄国抵达了美国的码头，连半句英语都不会讲。本书的CEO们游弋在一个经历了两次世界大战、大萧条以及全球化经济的世纪之中，这些经历打破了所有坚不可摧的传统商业模式。我们将看到他们要如何应对，如何领导。

我并不想只是在这本书里概括生平。我的选择遵循了如下几条标准。首先，他们得是革新人士，而不仅仅只是杰出的管理人士。最好是由你自己来打败自己，而不是让你的竞争对手抢先。CEO们不会坐以待毙，他们只会全力前进；其次，这些CEO都是我感兴趣的人。没错，是有那么一个很棒的CEO，在将粪便转化为红砖的技术上领军前进，但那些都是后话。这本书中讨论的CEO向我们展示了20世纪大大促进科技前行，但在政治上又无比残忍的力量。小托马斯·沃森驾驶飞机，在充满危险的天空中执行军事任务。再次，也是最重要的一点，我重点选择的那些CEO所给出的经验教训，对当今的管理者或努力寻找具有投资价值公司的投资者们仍然适用。因此，在这里你还会看到戴尔集团、美国在线时代华纳以及空中客车集团等公司，他们在本书的CEO们退出舞台很久后才接连登场。接下来我将会揭晓个中原因。

在阅读时，读者可能会注意到有一个社会主题，至始至终地贯穿这些杰出的CEO之中，那就是他们全都相信进步，相信这个世纪能带来更多自由，给更多人更多选择；他们深信那些拥挤瑟缩的小民也能够真正地自由呼吸，他们愿将赌注押在大众身上。贾尼尼将钱借给穿着破烂不堪的人，摩根大通银行肯定会对此嗤之以鼻；克罗克争辩说工人也可以成功经营连锁店；迪士尼憧憬建造一个能够让最低阶层劳动者带着孩子，一起欢度时光的乐园。这本书里的CEO都下对了注，他们相信居于进步大潮之上的水涨船高。在这本

书里，这个世纪的确是在一艘船的领航下开始的，戴维·萨尔诺夫在那艘船上和数百个孤注一掷的灵魂一起挤在低等舱中。而在 20 世纪结尾，嘉年华邮轮公司的特德·埃瑞森建造了一艘豪华游船，它载着那些移民的儿孙们驶向热带假期。

当然，每个 CEO 也都有过失败的时候。面对破产和背叛，他们也一度深陷沮丧，无法自拔。他们中的每一位都从别人那里听到过拒绝，从朋友那里听到过不满，在失败时在众人那里听到过幸灾乐祸的讥讽，但是他们没有放弃，继续前行。热情、自我、金钱以及对荣誉的期望让他们充满力量。没人能依靠陌生人的仁慈创建成功的企业或经济制度。是更可靠且更人性化的动力，带领他们走上了精彩的旅程。

让我们一起来找出答案。

第1章 NEW IDEAS FROM DEAD CEOS

美国银行：A·P·贾尼尼

他是个大块头的男人，但在这一刻也感到万分恐慌。凌晨5点18分，木屋像一匹发了疯的野马一样剧烈摇晃，把他怀孕的妻子甩到了床下。她紧紧地靠在他身边。他身高近一米九，肩膀宽厚，有着坚毅的下颚。但当脚下的地板喷溅着沙土、像波浪般不断起伏时，他也无法保持平衡。阿玛迪奥·贾尼尼和妻子克洛琳达抬头看看扭曲的天花板，匆忙穿过走廊跑进住着他们7个孩子的卧室，奋不顾身地扑到他们身上。持续的摇晃使得墙体纷纷破裂，他们经历了生命中最煎熬的28秒钟。而对他们身患白血病的儿子马里奥来说，一块柱子的碎片都足以带来致命一击。

然后是一片寂静。墙体还在不断晃动，但最后终于在孩子们的惊叫声中慢慢停了下来。十分幸运，他们住在圣马特奥，离1906年4月8日大地震的震中旧金山有17公里。至今我们仍无法得知准确的死亡人数——但肯定超过3000人。在人口密集的城市里，燃气管道爆裂，无情的大火让一贫如洗的码头居民和富有的诺布山区贵妇一起逃窜到了大街上。很快人群就将四处逃散，肆行劫掠。在一片混乱无序中，任何一个头脑清醒的人都会担心自己的生命和钱袋。

阿玛迪奥·彼得，也就是我们所熟知的贾尼尼，十分清楚自己下一步要做什么。他得向公众开放自己的银行；他得向封闭的道路、流窜的暴徒以

及红了眼的竞争者们发起挑战。这一天旧金山变成了一个熊熊燃烧的大熔炉，邮政员们全都待在家中。希罗多德在“无论雪雨、炎热或暗夜”的先古承诺中并没有提到地震爆发，^①但35岁的贾尼尼把自己置身于更高的标准之中。他义无反顾地踏上了充满磨难、让人精疲力竭的旅程，那就是跨越17公里赶往自己的银行。火车上挤得满满当当，工程师们害怕损坏轨道，于是放慢了速度，让列车缓缓前行。贾尼尼跳下了车，这种速度还不如搭便车或是大步快走，虽说他的步伐也非常笨拙。五个小时后，拖着沉重的步伐跋涉到了城市中心的他，几乎已经辨认不出这个城市：四处都是黑烟和高蹿的火苗，还有消防队员炸楼救火时此起彼伏的爆炸声，他们希望能通过炸毁的方法阻止易燃的木头扩大火势。

他脑子有病？贪权还是图名？抑或只是盲目地想着那些在绝望中需要现金的“小人物”？连贾尼尼自己都不能得知。但当抵达银行之后，他开始意识到自己犯了大错。即使以他的块头、决心和名望，也无法保护银行的金银不被匪徒抢劫。

这一章讲述了一个男人的故事，他敢直面残忍的不法之徒，并信任自己的同胞。贾尼尼之所以创立现代银行，是因为他知道自己可以信赖那些小企业主、已婚男人甚至是家庭主妇。而纽约的摩根、伦敦的罗斯恰尔兹或华盛顿的里格斯这些世界知名银行都没有意识到这点。在贾尼尼来旧金山之前，银行只是开给有钱人的，而出纳室笼子一样的栅栏让每个人都像囚犯一样。贾尼尼锯断了这些栅栏，同时也将美国经济从过去解放出来。全世界很多国家现在还在向他学习。

早年的时光

美国银行的前身是一家意大利银行，在有这家意大利银行之前，一对年轻的意大利人在加州圣何塞城开了家瑞士旅馆。贾尼尼的父亲路易吉是热那亚葡萄园主的儿子，他的母亲是一位非常年轻的美人，来自意大利托斯卡纳区墙内的卢卡城，名字叫做维吉尼亚。1871年，生意不错的旅馆给路易吉带

^① 古希腊史学家希罗多德（Herodotus）曾赞扬当时波斯驿站的信使：“不论是雨雪、炎热还是夜之黑暗，都不能阻止这些信差以极限速度完成他们的工作。”——译者注

来了一些收入，于是他买下了一个40英亩的果园，那里鲜红的草莓和樱桃让老城里的亲戚很是羡慕。1870年，贾尼尼出生了，很快他就开始在农场帮忙，并和朋友们在田地里玩耍。

贾尼尼在孩童时期就经历了大丰收的场景，看着货车和板条箱被装上蒸汽船和火车，运往纽约、波士顿以及国外。虽然他在阿尔维索小镇的学校只有一间教室，但他并不是一个在封闭乡下长大的孩子。和他一起上学的有来自法国、德国、美国以及希腊的孩子。即使连他的老师都没法准确念对他的名字，于是他们就叫他阿玛多尔·詹宁。贾尼尼那时正生活在新全球化世界的边缘，他所要做的，就是耐心地等待它的到来。

贾尼尼比实际年龄要成熟得多。1876年8月13日，他站在自己家门前，看着他爸爸驾着一辆满载作物的马车。一名田间工人突然跳了出来，对路易吉大发雷霆，他们为一美元而起了争执。贾尼尼这时就站在一边，只见那个工人从腰间拔出一把手枪，朝路易吉开了致命的一枪。

贾尼尼23岁的母亲表现得极为坚强。虽然维吉尼亚很伤心，但是路易吉死后不久，她就把自己全部的能量和精明的头脑投在艰巨的任务上面：那就是继续将果园经营下去，让三个孩子能有饭吃。她并没有退缩，而是和贾尼尼一起，挑起了管理田地的担子，搭乘满载作物的小船去旧金山的市场。在这条路上，她将会遇到一位叫做洛伦佐·斯卡泰纳的小伙子，他会把她的产品运给城里的一位农作商。他们在1880年结婚，但这算不上是什么等价交换。她带着一个富饶的果园上了圣坛，而他只带了一匹马。洛伦佐是个体贴的人，他搬进了贾尼尼的果园，证明了自己是贾尼尼和他弟弟们的好继父。而贾尼尼也一直叫他“爸爸”。虽然洛伦佐颇有魅力，但维吉尼亚很快就发现为什么他只是个开车的，因为洛伦佐根本没有在圣塔克拉拉山谷种出好作物的本领。

维吉尼亚没有满足于只是掌管一家没什么太大潜力的农场。她盯上了诺布山富人区的大房子，并觉得靠贾尼尼-斯卡泰纳家族的智慧完全可以攀上那里。在贾尼尼12岁的时候，她动员全家搬到了那个大城市。这或许是她一生之中所做出的最明智，也是最艰难的决定。

贾尼尼在学校是个数学高手，不过很怕被叫做“老师的宠儿”。他很难一直安静地坐在学校里，这并不是因为他有多动症，而是因为他能听到码头

的铃声、商人的侃价声，还有轮船的汽笛声，他需要像给加利公司做水果蔬菜生意的斯卡泰纳爸爸那样待在外面。农产品生意是件在夜间进行的工作。当疲惫的白班工人入睡，商人们会从板条箱里摸出苹果和洋蓟，评价它们的质量，然后开始侃价。男人们七嘴八舌地扎成一堆，而对贾尼尼来说，这一切就如歌剧那般美妙。

志向远大的维吉尼亚催促爸爸要求涨工资，而加利没有同意。于是爸爸就不干了，第二天他便自己开了家罗·斯卡泰纳公司。第一个月他净赚1 500美元，这比加利付给他的250美元多了不少。爸爸有件秘密武器：那就是在夜晚像影子一样跟在他身后的贾尼尼。

爸爸并不介意自己脑瓜灵活的继子跟着他。“我们午夜1点出门，通常来说这个时间去码头实在是太晚了。”斯卡泰纳回忆道。等到黎明来临，所有的西红柿和洋蓟都装箱完毕。斯卡泰纳爸爸就开始算钱，并和他的会计蒂姆·迪莱——一个脾气暴躁的爱尔兰人见面。迪莱很快就察觉到贾尼尼是个全才：他卖力工作，热爱捐客工作，并且还能时刻关注资产负债表。15岁时，他不顾妈妈反对，选择了全职为爸爸工作。不过为了安抚她，同时也为了提高自己的分析技能，他报名参加了当地一所商学院的会计课程。他轻而易举地只用6个星期就结束了课程，几乎都没怎么离开过码头。

15岁的贾尼尼有着锐利深邃的双眼、一头浓密的黑发以及健壮的身躯。他的大块头在恶性竞争对手抢卖哈密瓜时，充分地发挥了作用：对手的下巴结结实实地挨了一记又一记左勾拳。贾尼尼强壮的身躯、自信的举止以及作物方面的专业农场技术给码头上的捐客、船员和买家们留下了极其深刻的印象。正如杰出的政治家实际上也喜欢亲吻小宝宝一样，贾尼尼也喜欢和作物交易圈各种族许许多多的人们闲谈、侃价和冲撞。爸爸的生意涉及买卖即将成熟的作物。起初爸爸和贾尼尼一起在萨克拉门托河上下游穿梭，出价购买最好的作物。最后十几岁的年轻人终于也可以独挑大梁了。为了做成一单生意他无所不用其极。一次他发现自己的一个对手驾车去给一个农场主报价。贾尼尼灵机一动脱下衣服，用手举着游过了一片沼泽地，只为了赶在驾车者前抵达农场主家。

有一季，贾尼尼敏锐地察觉到桃子可能会供不应求，于是他尽可能多地买入，而随后桃子的价格翻了一番。“这是个冒险的赌博，但我下对了注。

我为斯卡泰纳公司赚了5万美元。”他的追随者，同时也是竞争对手的乔治·韦伯斯特评述道：“我看过那些试图反驳他的人，他们精心准备了一套说辞，打算以更低……三美分一磅的价钱买豆子。但还没等把这套说辞结结巴巴地说出口，他们就已经以他提出的价格在协议上签字了。”贾尼尼刚满21岁，爸爸就将罗·斯卡泰纳公司分了一半给他，这时公司业绩蒸蒸日上，每年的盈利达到几十万美元。

21岁的时候，贾尼尼遇到了一个叫克洛琳达·库尼奥的年轻女人，她爸爸是这个城市最有钱的意大利移民之一。当时她已同在欧洲的未婚夫订婚，手上戴着戒指，但这对贾尼尼来说并没有多大差别，他开始追求她并赢得了她的芳心，一点机会都没给那个身在老城市的可怜家伙。很快他们便有了孩子，同时，钱财也源源不断地滚入了贾尼尼和爸爸的口袋。在岳父的指引下，贾尼尼将钱投进了房地产业。在跟随了爸爸十五年后，贾尼尼决定从水果蔬菜业退休。他只有31岁，却觉得经营像罗·斯卡泰纳公司这样的成熟企业太累了。爸爸给了他10万美元，而贾尼尼自己也已经存了30多万美元。如果用今日的美元来计算，那么这些钱相当于960万美元的老本。

挑起银行业重任

在31岁退休？这不太可能。贾尼尼只是在寻找新的挑战。他发现房地产业、投资业以及银行业颇具挑战。在罗·斯卡泰纳公司，当农夫们还在忙着询问下个季节的作物是否有种子、工具以及劳力方面的优惠时，他和爸爸的心思已经飘向银行业了。斯卡泰纳公司不要贷款利息，在农忙的时候给出了低价格。而爸爸和贾尼尼在判断人格和农场技术方面都十分敏锐，所以 they 可以直接提供贷款，而不会遭受意外损失。

1902年92岁的岳父约瑟夫·库尼奥去世后，贾尼尼真正地进入了银行业。（贾尼尼的女儿克莱尔也活到了92岁，并成为首个在美国银行和西尔斯·罗巴克董事会中任职的女性。）约瑟夫是个敏锐的投资家，但却不太注重细节。事实证明如此：他留下了11个孩子，但却没留遗嘱。不过资产执行者这一重要人选，他却用铅笔写了下来，那就是贾尼尼。除了房地产工作，库尼奥还是一家当地哥伦布储蓄借贷银行董事会的成员。