

PEKKA HIRVONEN

Saarnatuolista sisäpiiriin

Alfred Kihlman ja liikemiesverkostojen muotoutuminen 1850–1860-luvun Suomessa

Liikemiesten väliset ystävyys- ja sukulaisuussuhteet näyttelivät 1800-luvun puolivälissä merkittävää osaa talouselämän toiminnassa. Niiden avulla voitiin mm. kerätä pääomia uusia teollisuuslaitoksia perustettaessa. Suhdeverkostojen käyttöön liittyi kuitenkin myös omat riskinsä.

■ Kihlman–Kairamo-suvusta nousi 1800- ja 1900-luvulla useita merkittäviä yritysjohtajia ja yhteiskunnallisia vaikuttajia. Nykyisin tunnetuin suvun liikemiehistä lienee Nokian edesmennyt pääjohtaja, vuorineuvos Kari Kairamo, jonka ohjauksessa perinteikäs suomalainen monialayritys teki ensimmäiset rohkeat aluevaltauksensa elektroniikkateollisuudessa.¹ Harvemmin on sitä vastoin kiinnitetty huomiota siihen, että yksi Nokia Osakeyhtiön perustavassa kokouksessa 7.2.1871 olleesta viidestä miehestä oli Alfred Kihlman, Kari Kairamon isoisän isä.² Näiden kahden teollisuusmiehen väliin mahtui kaksi sukupolvea: Alfred Kihlmanin vanhin poika A. Oswald Kairamo oli innokas fennomaani, senaattori ja kasvitieteen professori, joka vaikutti muiden toimiensa ohella Kansallis-Osake-Pankissa, Kajaani-yhtiössä sekä pellervolaisessa osuustoimintaliikkeessä.³ Tämän poika, vuorineuvos Aulis Kairamo taas toimi Kemi-yhtiön pääjohtajana.⁴ Alfred Kihlmanin toiseksi vanhimman pojan, prokuraattori Lorenzo Kihlmanin sukuhaara on puolestaan kunnostautunut lähinnä kulttuurielämän saralla. Kirjailija Christer Kihlman on Lorenzo Kihlmanin pojanpoika, ja myös hänen isänsä Bertel Kihlman julkaisi muutamia novelleja ja romaaneja.

Suurin osa näistä Kihlman–Kairamo-suvun jäsenistä eli ja vaikutti 1900-luvun puolella. Suvun voimakkain sosiaalinen nousu kuitenkin ajoittui jo edeltävälle vuosisadalle, Alfred Kihlmanin elinaikaan. Alfred Kihlman syntyi vaasalaiseen pappisperheeseen vuonna 1825.⁵ Suvun juuret suomalaisessa sivistyneistössä olivat vielä tuossa vaiheessa lyhyet, sillä Kihlmanin isoisä oli Taalainmaalta 1700-luvun lopulla Pohjanmaalle siirtynyt naulaseppä. Alfred Kihlmanin isä Anders Gustaf oli onnistunut vain kovalla työllä ponnistamaan pappisuralle äärimmäisestä köyhyydestä. Alfred seurasi isänsä jalanjälkiä ja lähti opiskelemaan teologiaa. Jo lukioaikanaan Turussa hän tempautui mukaan herännäisyyteen, joka 1840-luvun alussa keräsi paljon kannattajia koululaisnuorison joukossa. Valmistuttuaan papiksi vuonna 1846 hän palasi takaisin Etelä-Pohjanmaalle, missä hän toimi isänsä apulaispappina Kruunupyssä.

Alfred Kihlmanin elämässä tapahtui ratkaiseva käänne 1850-luvun alussa, kun hänen vaimonsa Angelica (o.s. Fabritius) kuoli ja pohjalaisen pappisherätyksen rivit hajaantuivat. Osittain terveyssyistä hän matkasi Saksan Tübingeniin, missä hän löysi Johannes Tobias Beckin raamatullisesta teologiasta ratkaisun mieltään pakottaneisiin teologiisiin ja elämäkatsomuksellisiin ongelmiin. Suomeen palattuaan hän luopui pian papin ammatista ja alkoi opettaa saksan kieltä ensin Pietarsaarella ja myöhemmin Vaasassa. Toisen avioliittonsa Alfred Kihlman solmi vuonna 1858 turkulaisen hovioikeudenneuvoksen Karl Henrik Forssellin tyttären Hildan kanssa.

Samoihin aikoihin 1850-luvulla ja 1860-luvun alussa Kihlman alkoi sijoittaa ensimmäiseltä vaimoltaan perimäänsä omaisuutta erilaisiin liikeyrityksiin. Alfred Kihlman ei jäänyt sijoittajana passiiviseksi sivustakatosjaksi, vaan hän nousi 1860-luvulla useiden yritysten johtoelimiin: jo aiemmin mainitun Nokia Osakeyhtiön ohella hän toimi Vaasan Puuvillatehtaan ja Tampereen Pellava- ja Rautateollisuusosakeyhtiön (myöh. Tampella) johtokunnassa sekä Suomen Yhdyspankin pankkivaliokunnassa (hallintoneuvostossa). Liiketoimiensa lisäksi hän

vaikutti Helsingin ruotsalaisen normaalilyseon uskonnon yliopettajana vuosina 1866–70 ja rehtorina vuodesta 1870 lähtien.

Kihlman osallistui myös säätyvaltiopäiville pappissäädyn edustajana vuodesta 1872 alkaen. Hänet laskettiin kuuluvaksi lähinnä maltillisten fennomaanien leiriin, vaikkakin hän pyrki tavallisesti tekemään itsenäisesti ratkaisunsa kussakin asiakysymyksessä erikseen. Yhdessä muiden fennomaanien kanssa Alfred Kihlman oli vuonna 1889 perustamassa suomenkielisen pääoman lipulaivaa Kansallis-Osake-Pankkia, jonka hallinnossa hän kokeneena talous- ja valtiopäivämiehenä näytteli alkuaikoina tärkeää osaa. Kihlman vetäytyi vähitellen kaikista tehtävistään vasta 1900-luvun alussa. Hän kuoli vuonna 1904.

Alfred Kihlmanista ei koskaan tullut varsinaista suurmiestä. Hän onnistui kuitenkin luomaan merkittävän uran, nousemaan vaatimattomasta maalaispapista teollistuvan suuriruhtinaskunnan liikemieseliittiin ja lähelle fennomaanien poliittista sisäpiiriä. Hänen jälkeläistensä uralle tällä sosiaalisen nousun vaiheella oli vieläkin suurempi merkitys. Juuri Alfred Kihlman loi sen pohjan, josta lapset ja lastenlapset pystyivät ponnistamaan talous- ja kulttuurielämän huipulle.

Alfred Kihlmanin oman urakehityksen kannalta ratkaisevin elämänvaihe osui epäilemättä 1850- ja 1860-luvun vuosiin, jolloin hän vähitellen siirtyi talouselämään. Yrity maailmassa hän keräsi merkittävimmät kannuksensa, ja sieltä ammennettu kokemus myös nosti hänet myöhemmin valtiopäivillä merkittäviin taloudellisia asioita pohtineisiin komiteoihin. Mutta miten Alfred Kihlman onnistui integroitumaan liikemiespiireihin? Ja miten kielenopettaja ja entinen herännyt pappi saattoi olla niin menestyksenkäs liike-elämässä?

Verkostot liiketoiminnan riskien vähentäjinä

Taloustieteellisessä ja -historiallisessa tutkimuksessa on korostettu kahden tekijän, informaation ja luottamuksen merkitystä menestyksekkäälle liiketoiminnalle. Etenkin nk. *transaction cost theory* -koulukunnan

piirissä on alleviivattu epävarmuuden liiketoiminnalle aiheuttamia kustannuksia.⁶ Luottamus ja hyvät informaatiolähteet taas vähentävät epävarmuutta ja liiketoiminnan riskejä etenkin yhteiskunnissa, joissa erilaiset instituutiot (esim. valtion valvonta, lainsäädäntö, yritykset) ovat siinä määrin kehittyttämiä, etteivät ne kykene turvaamaan riittäviä edellytyksiä tehokkaalle taloudelliselle toiminnalle. Henkilökohtainen, luottamuksellinen suhde liikekumppaniin ja suorat, luotettavat informaatiokanavat ovat sitä tärkeämpiä, mitä vähemmän erilaiset instituutiot sääntelevät ja valvovat liiketoimintaa ja mitä vähemmän luotettavaa informaatiota on nopeasti saatavissa julkisista lähteistä.⁷ Siten voidaan ajatella, että luot-

1. Ks. tarkemmin Martti Häikiö (2001) *Sturm und Drang. Suurkaupoilla eurooppalaiseksi elektroniikka-yritykseksi 1983–1991. Nokia Oyj:n historia 2*, Helsinki: Edita.

2. Lars G. von Bonsdorff (1965) *Nokia Osakeyhtiö 1865–1965*, Helsinki: Nokia Osakeyhtiö, 60–62.

3. Markku Kuisma (1993) *Metsäteollisuuden maa. Suomi, metsät ja kansainvälinen järjestelmä 1620–1920*. Helsinki: Suomen Historiallinen Seura/Metsäteollisuus ry, 406; Annastiina Henttinen (1999) 'Kolmannen tien etsijät', teoksessa Markku Kuisma & Annastiina Henttinen & Sami Karhu & Maritta Pohls, *Kansan talous. Pellervo ja yhteisen yrittämisen idea 1899–1999*, Helsinki: Pellervo-Seura/Kirjayhtymä, 56–57.

4. Ks. Sakari Virtanen (1993) *Lapin leivän isä 100 vuotta. Kemi-yhtiön historia*, Kemi: Kemi-yhtiö, 245 ff.

5. Tämän luvun Alfred Kihlmanin koskevat elämäkeralliset tiedot ovat kaikki peräisin Eliel Aspelin-Haapkyllän (1915/1918) teoksesta *Alfred Kihlman. Elämän kuvaus I–II*, Porvoo: Werner Söderström Osakeyhtiö.

6. Ks. esim. Ronald Coase (1937) 'The Nature of the Firm', *Economica* 4/1937; Douglass C. North (1991) *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge: Cambridge University Press; Oliver E. Williamson (1986) *Economic Organization. Firms, markets and policy control*, New York: Harvester Wheatsheaf; Juha-Antti Lamberg & Jari Ojala & Jari Eloranta (1997) 'Uusinstitutionalismi ja taloushistoria', teoksessa Juha-Antti Lamberg & Jari Ojala (toim.) *Uusi institutionaalinen taloushistoria. Jobdanto tutkimukseen*, Jyväskylä: Atena Kustannus.

7. Vrt. Jari Ojala (1999) *Tebokasta liiketoimintaa Pohjanmaan pikkukaupungeissa. Purjemerenkulun kannattavuus ja tuottavuus 1700–1800-luvulla*, *Bibliotheca historica* 40, Helsinki: Suomen Historiallinen Seura, 247–248; Mika Kallioinen (1997) 'Varhainen ulkomaankauppa ja liiketoiminnan kustannukset' teoksessa Lamberg & Ojala (1997) 50–57; Jari Ojala (1997) 'Henkilökohtainen on taloudellista. Liiketoiminnan kustannukset 1700–1800-luvun liike-elämässä kauppa- huoneiden näkökulmasta' teoksessa Lamberg & Ojala (1997), 122–124.

tamuksen ja informaation merkitys korostuivat läntisissä teollisuusmaissa sitä enemmän, mitä kauemmaksi menneisyyteen tarkastelu ulotetaan.

Sosiaalisia verkostoja tutkineet sosiologit ovat puolestaan nähneet informaation välittymisen ja luottamuksen yhdeksi sosiaalisten verkostojen tärkeimmistä piirteistä. Ihmiset tuntevat luonnollisesti enemmän luottamusta toisiaan kohtaan, kun he ovat jatkuvasti toistensa kanssa tekemisissä kuin jos kanssakäyminen on vähäistä tai olematonta. Verkosto myös parantaa yksilön mahdollisuuksia tiedonsaantiin ulottamalla mahdolliset tietolähteet myös tuttavien tuttaviiin ja kauemmaksikin.⁸ Samalla informaation luotettavuus paranee, koska tutun tietolähteen uskottavuutta voidaan arvioida paremmin kuin tuntemattoman. Myös taloustieteilijät ja -historioitsijat ovat katsooneet juuri sosiaalisten verkostojen vähentävän luottamuksen puuttumisen ja heikon informaationkulun liiketoiminnalle aiheuttamia ongelmia.⁹

Alfred Kihlmanin sosiaalinen nousu ja muodonmuutos herännäispapista uuden liikemieseliitin jäseneksi tarjoaa kiinnostavan esimerkkitapauksen, jonka avulla on mahdollista tarkastella yleisemminkin sosiaalisten verkostojen roolia 1850- ja 1860-luvun murrosvaiheen suomalaisessa talouselämässä.¹⁰ Kiinnostavaa on tarkastella mm. sitä, miten Kihlmanin kaltaisen keskiluokkaisen nousukkaan yhteydet hänelle aiemmin vieraaseen liikemaailmaan rakentuivat ja mitä merkitystä näillä sekä hänen aiemmista elämänvaiheistaan periytyvillä yhteyksillä oli hänen sosiaalisen asemansa lujittumisen kannalta. Yhtä keskeistä on Kihlmanin avulla tutkia, miten liikemiesverkostot ylipäättään muotoutuivat ja toimivat, miten liikeyritykset syntyivät ja keitä itse asiassa uusien suuryrityksiksi kasvaneiden yhtiöiden ympärille rakentuneisiin verkostoihin ja vallan sisäpiireihin kuului. Samaan kokonaisuuteen kuuluu myös sen tarkastelu, mitä käytännön funktioita suhdeverkostoilla oli toisaalta niihin kuuluneiden yksilöiden ja toisaalta suomalaisen talouselämän kokonaisuuden kannalta.

Heränneet liikeyrityksiä perustamassa

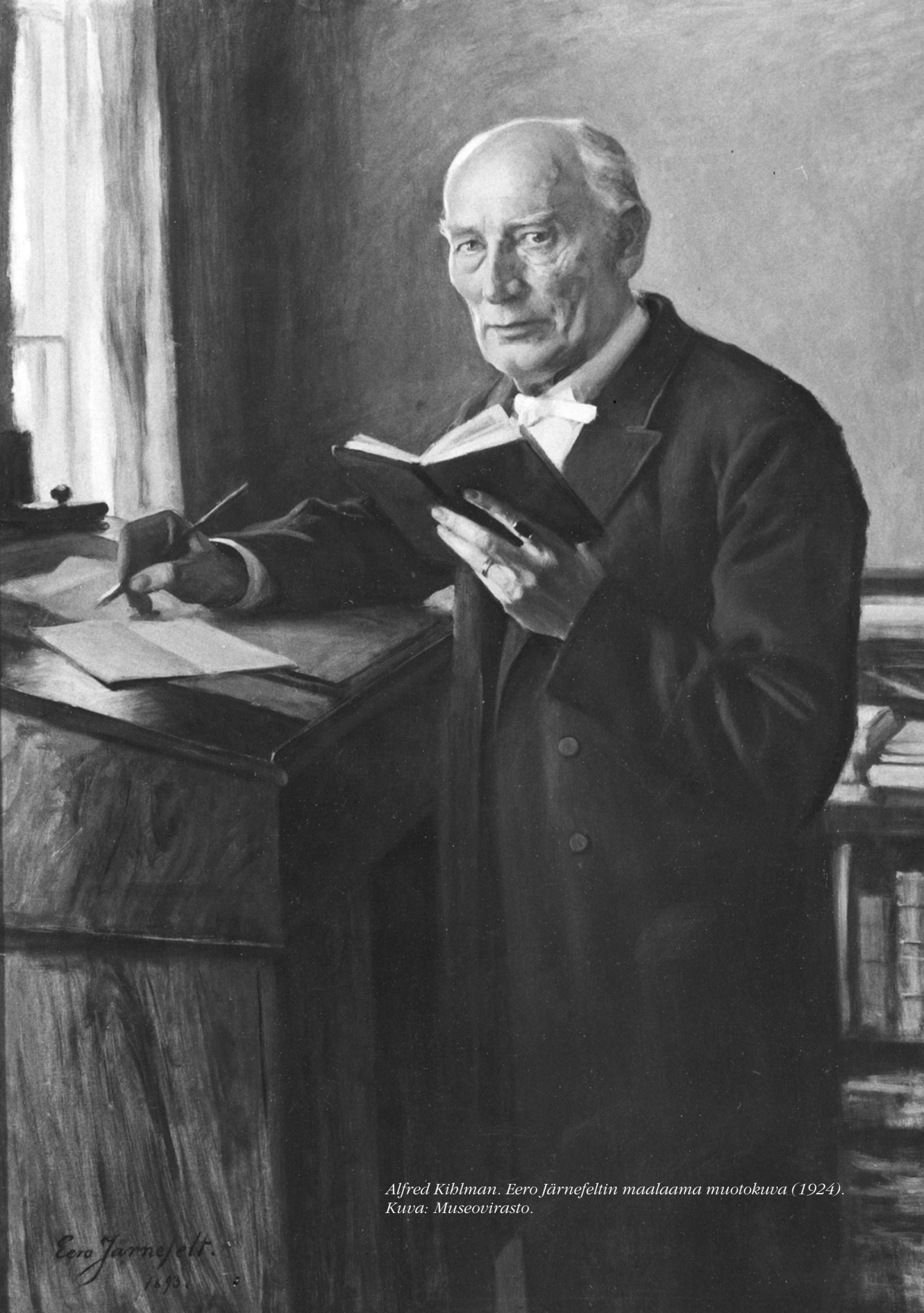
Alfred Kihlmanin varallisuus oli hänen ensimmäisen aviovaimonsa Angelica Fabritiuksen (1828–51) peruja. Angelica oli perinyt omaisuutensa nuorena kuolleelta isältään, kiteeläiseltä sahanomistaja Johan Fabritiukselta, joka pyöritti Pohjois-Karjalassa useampaakin sahaa yhdessä liikekumppaninsa ja lankonsa, legendaarisen Karjalan sahakuninkaan Nils Ludvig Arppen kanssa. Johan Fabritiuksen kuoltua perheen naisväki kääntyi herännäisyyteen tytärten kotiopettajana toimineen papin Carl Gustaf von Essenin vaikutuksesta. Leski Sofia Arppeta tuli myöhemmin von Essenin puoliso ja kaikki kolme tytärtä avioituivat heränneiden pappien kanssa.¹¹

8. Esim. Mark S. Granovetter (1973) 'The Strength of Weak Ties', *American Journal of Sociology*, volume 78, number 6; Mark Granovetter (1985) 'Economic Action and Social Structure. The Problem of Embeddedness', *American Journal of Sociology*, volume 91, number 3; James S. Coleman (1988) 'Social Capital in the Creation of Human Capital', *American Journal of Sociology*, volume 94, supplement, erit. S102–S104. Sosiaalisiin verkostoihin liittyy läheisesti myös sosiaalisen pääoman käsite, jolla tavallisesti tarkoitetaan niitä resursseja, joita yksilö voi suhdeverkostostaan tarvittaessa ammentaa. Ks. Coleman (1988) sekä yleisemmin Kaj Ilmonen (2000) 'Sosiaalinen pääoma. Käsite ja sen ongelmallisuus', teoksessa Kaj Ilmonen (toim.) *Sosiaalinen pääoma ja luottamus*. *SoPhi* 42, Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 9–38 sekä muut artikkelit samassa teoksessa.

9. Ojala (1999) 248–251; Ylva Hasselberg (1998), *Den sociala ekonomin. Familjen Clason och Furudals bruk 1804–1856*, *Studia Historica Upsaliensia* 189, Uppsala: Uppsala universitet, 112–129, 202–210; Ylva Hasselberg & Leos Müller & Niklas Stenlås (1997) *History from a Network Perspective. Three Examples from Swedish Early Modern and Modern History, c. 1700–1950*, *CTS working paper 1997:01*, Borlänge: CTS.

10. Alfred Kihlmanin Helsingin yliopiston kirjastossa ja Kansallisarkistossa säilytettävä laaja kirjeenvaihto tarjoaa tällaiselle tutkimukselle hyvän lähdepohjan, jota olen täydentänyt muutamien yritysarkistojen aineistoilla ja sukumatrikkeilla.

11. Heränneiden pappien sukuverkostoista ja avioitumisalleista yleisemmin ks. Eliel Aspelin-Haapkylä (1917) *Lauri Stenbäck*, toinen, tekijän korjaama painos, Helsinki: Otava, 261 ff; Juha Siltala (1993) *Suomalainen abdistus. Huoli sielun pelastumisesta*, 3. painos, Helsinki: Otava, 139; Pekka Hirvonen (2002) *Papin pojasta suurteollisuusmieheksi. Alfred Kihlman ja nousevan keskiluokan sosiaaliset verkostot 1800-luvun Suomessa*, lisensiaatintyön käsikirjoitus, tekijän hallussa.



*Alfred Kihlman. Eero Järnefeltin maalaama muotokuva (1924).
Kuva: Museovirasto.*

*Eero Järnefelt.
1924.*

Sahoista kertyvää tuottoa nämä varakkaat papit eivät varsinaisesti sijoittaneet mihinkään. Oman tarpeen yli jäivät rahat annettiin enimmäkseen lainalle, tavallisesti köyhemmille herännäispapeille tai hurskaille maallikoille. Korkoa ei uskonveljiltä peritty, sillä sitä – samoin kuin kaikkea muuta – pidettiin syntinä.¹²

Alfred Kihlman joutui kuitenkin liike-elämän kanssa kosketuksiin jo ainakin 1840-luvun lopulla. Tuolloin hänen ystävänsä, herännyt vaasalainen kauppias August Alexander Levón (1820–75), jota on myöhemmin pidetty yhtenä Suomen talouselämän teollistumisen edelläkävijöistä,¹³ oli perustamassa höyrymyllyä Vaasaan. Mylly oli aloittanut toimintansa härkävetoisena, mutta vuonna 1849 innovatiivinen Levón päätti korvata härät uudenaikaisemmalla voimanlähteellä ja tilasi ruotsalaiselta konepajalta höyrykoneen. Höyrykoneen hankkiminen oli nuorelle tehtaanomistajalle siinä määrin mittava investointi, että hän halusi liikekumppanin mukaansa jakamaan riskiä. Kun toinen vaasalainen herännyt kauppias, Fredrik August Birling, sattui juuri olemaan ”vaila elantoa”, Levón pyysi hänet mukaansa. Molemmat kirjoittivat varakkaaksi tiedetyle uskonveljelleen Kihlmanille ja pysyivät tätä lainaamaan Birlingille tarvittavan pääoman. Kihlman suostui ystäviensä pyyntöön, ja yhtiön rahoitus oli kunnossa.¹⁴ Toiminta osoittautui menestyksekkääksi, ja näin sai alkunsa yhtiö, joka on myöhemmin tunnettu Vaasan Höyrymylly Oy:n nimellä.¹⁵

Tämä ei suinkaan ollut ensimmäinen kerta, kun Levón turvautui heränneiden uskonveljiensä apuun. Härkävetoisen tehtaansa perustamiseen hän oli saanut manufaktuurirahastolta lainan, jonka takaajina olivat vaasalaiset kauppiat Johan Fredrik Aurén, Carl Gustaf Wolff, Gabriel Revell sekä värjärimestari ja tehtaanomistaja Henrik August Grenman. Wolffia lukuun ottamatta kaikki takaajat olivat kaupungin heränneiden huipukerrostosta, varakkaita miehiä, jotka tunnettiin 1840-luvulla nimenomaan epäsovinnaisesta uskonnollisesta vakaumuksestaan.¹⁶ Kun loppujen lopuksi varsin pieni osa kau-

pungin kauppiaista lukeutui heränneisiin, ei varmaankaan ollut sattumaa, että Levónin lainan takaajaksi ilmaantui juuri tämä joukko.

Levón turvasi näin olemassa olevaan sosiaaliseen verkostoonsa, heränneiden uskonveljien piiriin. Tämä yhteisö ei tosin ollut syntynyt liikkeenharjoittamisen tarpeisiin, ja toiselta puolen heränneet saattoivat suhtautua maalliseen toimeliaisuuteen avoimen vihamielisesti. Etenkin Vaasassa heränneiden joukossa oli silti myös kauppiaita.¹⁷ Yhteinen arvopohja sekä herätysliikkeen säätyläis- ja pappisjäsenten välinen tiivis kirjeenvaihto ja toistuvat tapaamiset olivat omiaan kasvattamaan luottamusta liikkeen muihin jäseniin kohtaan. Herännyt kauppias saattoi siten tarpeen vaatiessa kääntyä uskonveljiensä puoleen, joille rahan lainaaminen luotettavaksi kristityksi tunnetulle ystäväälle ei aiheuttanut suuria riskejä.¹⁸

12. Siltala (1993) 263; Mauno Rosendal (1912) *Suomen herännäisyyden historia XIX:llä vuosisadalla*: III, Oulu: Kustannusosakeyhtiö Herättäjä, 178.

13. Keijo Alho (1961) *Suomen teollisuuden suurmiehiä*, Porvoo: WSOY 1961, 59–84.

14. Kihlman tosin tuli lopulta lainanneeksi vain 250 ruplaa, sillä Birling onnistui lainaamaan loput tarvitsemastaan summasta muualta. Tässäkin lainassa Kihlman oli takaajana. A. A. Levón Alfred Kihlmanille 15.9.1849. Alfred Kihlmanin kokoelma, coll. 101.9; F. A. Birling Alfred Kihlmanille 24.8.1849, 29.12.1849 ja 27.4.1850. Alfred Kihlmanin kokoelma, coll. 101.1. Helsingin yliopiston kirjasto (HYK).

15. Oscar Nikula (1957) *Vaasan Puuvilla Oy 1856–1956*, Helsinki, 20–22; Matti Viherjuuri (toim.) (1949) *Vasa Ångkvarn 1849–1949. Ur en hundraårig handelskvarnens bävder*, Vasa, 30–35; Anneli Mäkelä (1985) *Vaasan historia III: 1809–1852*, Vaasa: Vaasan kaupunki, 315–318.

16. Mäkelä (1985), 233; Fredrik Gabriel Hedberg vanhemmilleen 13.2.1843. Suomen Luterilaisen Evankeliumiyhdistyksen arkisto, F. G. Hedbergin kokoelma, coll. 225.37. HYK; Tor Krook (1931) *Väckelserörelserna i Österbottens svenska församlingar under 1800-talet I, Finska Kyrkobistoriska Samfundets handlingar XXXI*, 2, Helsingfors, 287; Aspelin-Haapkylä (1915) 46–48.

17. Heränneiden pappien suhde maalliseen hyvään oli täysin ambivalentti, sillä maailmallisuuden virallinen vieroksuminen ei estänyt heitä avioitumasta rikkaiden perheiden tyttärien tai leskien kanssa tai käsittelemästä suuriakin rahasummia. Ks. tarkemmin Hirvonen (2002), erityisesti 2. luku.

18. Uskonnollisen yhteisön käyttämisestä liikeasioiden hoitamiseen on olemassa muualta maailmasta useita esimerkkejä, joista tunnetuin lienee kveekariliikemiesten verkostot. Kveekareiden verkosto oli erityisen mer-

Tässä vaiheessa Alfred Kihlman esiintyi pelkästään rahoittajana eikä mennyt varsinaisesti itse omistajana mukaan perusteilla oleviin liikeyrityksiin. Ensimmäiset omakohdattaiset kokemuksensa liikeneuvotteluiden käymisestä Kihlman sai vuonna 1856, jolloin hän teki matkan Itä-Suomeen. Matkan tarkoituksena oli myydä pois Fabritiuksen tytärten ja heidän aviomiestensä omistama Puhoksen saha, jonka hoitaminen oli kaukaiselta Etelä-Pohjanmaalta käsin kovin hankalaa. Maalaispappien asiantuntemus ei tahtonut muutenkaan riittää sahaliiketoiminnan pyörittämiseen. Matkallaan Kihlman kävi keskusteluja sahaa hoitaneen Nils Ludvig Arppen, joensuulaisten kauppiaiden Antti Mustosen ja Simon Parviaisen sekä viipurilaisten kauppahuoneiden kanssa. Kihlman sai kirjeitse jatkuvaa ohjeistusta apeltaan Carl Gustaf von Esseniltä, joka myös teki lopulliset myyntipäätökset.¹⁹

Liikematkansa aikana Kihlman sai ensimmäistä kertaa tuntumaa hänelle aiemmin vieraaseen liikemaailmaan. Hän tapasi liikemiehiä, teki heistä omia arvioita ja laskeskeli sahalle oikeaa myyntisummaa. ”Minun täytyi esiintyä liikemiehenä, mikä ei ollenkaan sovi yhteen luontoni kanssa ja siihen tapaan, jolla nykyaikana asioita toimitetaan”, Kihlman kirjoitti ystävälleen Emma Riskalle.²⁰

Kihlman ja Vaasan Puuvillatehdas

Liikeasioiden vierastaminen sai vähitellen väistyä, sillä pian matkan jälkeen Kihlman meni mukaan A. A. Levónin uusimpaan hankkeeseen, puuvillatehtaaseen. Nykyaikaisen puuvillatehtaan perustaminen oli Vaasan kokoisessa kaupungissa mittasuhteiltaan ennennäkemätön hanke. Riittävien pääomien keräämiseksi Levón päätti turvautua teollisuudessa vielä varsin vähän käytettyyn osakeyhtiömuotoon. Osakemerkinnässä syksyllä 1856 ja keväällä 1857 suurimpien osakkeenomistajien joukossa olivat Levónin itsensä lisäksi mm. höyrykoneet toimittanut ruotsalainen konepaja J. & C. G. Bolinder, ruukinpatruuna Gustaf August Wasastjerna, Kihlmanin appi Carl Gustaf von Essen, kauppias Gabriel Revell Vaasasta sekä Alfred Kihlman. Vaikka varsinainen

herännäisyyden valtakausi oli tässä vaiheessa jo takanapäin, Levónin voi tässäkin katsoa hyötyneen vanhasta uskonnollisesta verkostostaan, sillä entiset herännäistoverit Revell, von Essen ja Kihlman toivat osakeannissa yhtiön kassaan kaikkiaan yli 30 000 ruplaa.²¹

Kihlman ei Pietarsaaresta käsin suoranaisesti osallistunut yhtiön hallintoon, mutta oli sen asioista jatkuvassa kirjeenvaihdossa Levónin kanssa. Tapahtumien keskipisteesseen Kihlman joutui enemmän vasta sen jälkeen, kun oli hän muuttanut Vaasaan vuonna 1863 ja hänelle oli mahdollista tavata Levónia ja muita yhtiön johtohahmoja päivittäin. Jo saman vuoden lopulla hän esiintyy johtokunnan kokouspöytäkirjoissa varajäsenenä, ja seuraavan vuoden alusta lähtien hän toimi johtokunnan puheenjohtajana. Kihlmanin lisäksi johtokunnan jäseninä toimivat Levón ja Revell.²² Kesällä 1865 Kihlman toimi myös toimitusjohtajan sijaisena Levónin ollessa matkoilla.²³

Kihlmanin integroituminen liikemiespiireihin alkoi siis vähitellen, melkein kuin varkain. Tätä vaikutelmaa korostaa vielä se, että hän ei suinkaan hylännyt opettamista vaan päinvastoin piti sitä edelleen pätoimenaan. Kihlmanin kiinnittymisessä liike-

kittävä nimenomaan pääomien lähteenä. Myös muita vapaakirkkollisia suuntauksia edustavilla liikemiehillä oli Britanniassa omia verkostojaan. Ann Prior & Maurice Kirby (1993) 'The Society of Friends and the Family Firm, 1700–1830', *Business History*, vol. 35 number 4; Maurice Kirby (1993) 'Quakerism, entrepreneurship and the family firm in North-East England' teoksessa Jonathan Brown & Mary B. Rose (toim.) *Entrepreneurship, networks and modern business*, Manchester – New York; Arthur Raistrick (1993) *Quakers in Science and Industry*, reprint, York: Sessions Book Trust; Leonore Davidoff & Catherine Hall (1987) *Family Fortunes. Men and Women of the English Middle Class, 1780–1850*, London, 99 ff, 242 ff.

19. Alfred Kihlman C. G. von Essenille 17.6.1856. Alfred Kihlmanin kokoelma, coll. 101.12; C. G. von Essen Alfred Kihlmanille 16.8.1856, 28.8.1856 sekä 17.9.1856. Alfred Kihlmanin kokoelma, coll. 101.3. HYK; Aspelin-Haapkylä (1915) 337–343.

20. Aspelin-Haapkylä (1915) 343.

21. Osakemerkintäluettelot 1857, Vaasan Puuvilla Oy:n arkisto, B 2.4: 1, Elinkeinoelämän keskusarkisto (ELKA); Nikula (1957) 33–35.

22. Johtokunnan kokouspöytäkirjat 30.11.1863 sekä 1864–66. Vaasan Puuvilla Oy:n arkisto, C 1:1. ELKA.

23. Aspelin-Haapkylä (1915) 430.

maailmaan heränneiden vanhalla verkostolla ja erityisesti August Alexander Levónilla oli ratkaisevan tärkeä osuus. Kihlman osallistui nimenomaan Levónin käynnistämiin projekteihin, ja tämän kautta hän oli myös yhteydessä huomommin tuntemiinsa kauppiaisiin. Kihlmanin näkökulmasta Levón oli eräänlainen verkoston solmukohta, jonka kautta esimerkiksi lainaa tarvitsevat liikekumppanit saattoivat lähestyä varakkaaksi tiedettyä Kihlmania. Yhteinen herännyt tausta ja pitkäaikainen tunteminen loivat heränneiden kauppiaiden verkostoon ja etenkin Kihlmanin ja Levónin välille sellaisen luottamuksen, jota saatettiin rahoituksen hankkimisessa käyttää hyväksi. Luottamus liikekumppaneihin ja vanhoihin uskonveljiin merkitsi liiketoimissa pienempää riskiä ja sitä kautta alempia kustannuksia.

Kihlmanin myöhemmän uran kannalta Vaasan Puuvillatehtaan johtokunnan jäsenyys merkitsi lisäksi erinomaista harjoittelu- paikkaa, jossa hän saattoi perehtyä uuden aikaisen teollisuusyrityksen toimintaan ja johtamiseen. Tällä tehtävällä tulikin olemaan tärkeä osuus siinä, että hän astui myöhemmin 1860-luvulla toisen suuren teollisuusyrityksen, Tampereen Pellava- ja Rautateollisuuden johtoon.

Verkoston vaarat: Tampereen Pellava- ja Rautateollisuus 1860-luvulla

Ensimmäisen vaimonsa perintösahojen myynnistä Kihlman keräsi niin paljon rahaa, että sitä riitti muihinkin sijoituskohteisiin kuin Vaasan Puuvillatehtaan. Tammi-kuussa 1861 hän osallistui kahteen merkittävään osakeantiin: Suomen Yhdyspankin osakeannissa hän merkitsi itselleen 80 osaketta ja Tampereen Pellava- ja Rautateollisuusosakeyhtiön annissa vaatimattomasti vain kaksi.²⁴

Tampereen Puuvilla- ja Rautateollisuuden alkuvaiheet eivät olleet mikään menestystarina. Yhtiö muodostettiin vuonna 1861, kun Adolf Törngrenin vuonna 1856 perustama pellavatehdas ja samoihin aikoihin Gustaf August Wasastjernan omistukseen päätynyt Tampereen masuuni yhdistettiin ja osakkeita tarjottiin samalla myös ulkopuo-

listen merkittäväksi. Osakeannin taustalla oli rahapula, jota yritettiin helpottaa houkuttelemalla yhtiölle uusia osakkeenomistajia. Operaation menestys osoittautui kuitenkin surkeaksi. Ulkopuolista pääomaa saatiin kerättyä vaivaiset 25 000 ruplaa, kun Wasasternalla ja Törngrenillä itsellään oli yhtiössä kiinni yhteensä 800 000. Annin yhteydessä tehtiin vielä omaisuusjärjestelyjä siten, että uusi yhtiö pääsi kyllä teknisesti ottaen aloittamaan ilman velkaa, mutta käytännössä se oli vastuussa Törngrenin ja Wasastjernan valtavista henkilökohtaisista sitoumuksista.²⁵

Huonosti sujuneen osakeannin jälkeen Tampereen Pellava- ja Rautateollisuus kärsi jatkuvasta käyttöpääoman puutteesta, eikä osingonmaksuun juuri olisi ollut varaa. Siitä huolimatta osinkoa kuitenkin jaettiin, sillä talousahdingossa painivat pääomistajat Adolf Törngren ja Gustaf August Wasastjerna tarvitsivat käteistä rahaa välttyäkseen henkilökohtaiselta konkurssilta. Pääomistajat eivät myöskään kyenneet maksamaan velkojaan yhtiölle; etenkin Törngrenin velat päinvastoin vain kasvoivat vuosi toisensa jälkeen.²⁶

Luotto-olojen ja pankkilaitoksen kehittymättömyys aiheutti sen, että pääomien hankinta oli vielä 1850- ja 1860-luvulla etupäässä yksityishenkilöiden ja yritysten välisten suorien luottojen varassa. Näihin lainoihin liittyivät monimutkaiset velka- ja takaussuhteet, jotka sitoivat liikemiehiä, kauppuhuoneita ja teollisuusyrityksiä suuriksi verkostoiksi, joiden jäsenet olivat enemmän tai vähemmän kaikki veloissa toisilleen mutta myös toistensa lainojen takaajia.²⁷ Näissä oloissa liikemiehille oli pääomien hankinnassa eduksi, mitä suurempi ja tiiviimpi suhdverkosto heillä oli.

Tampellan perustajien lainaverkostot eivät olleet mikään poikkeus. Rikkaan ruukinomistajan poika Gustaf August Wasastjerna oli Hedvig Donnerin kanssa solmimansa avioliiton kautta sukulaisuussuhteessa kokkolalaiseen Donnerin kauppias- ja lainvarustajasukuun ja sitä kautta edelleen Pietarsaaren varakkaisiin Malmeihin. Avioliitto teki Wasastjernasta myös Ruotsista Suomeen siirtyneen liikemiehen Conrad

Hernmarckin langon ja läheisen ystävän. Myöhemmin hieman keinottelijankin maineen saaneen Hernmarckin kautta Wasastjerna tuli sijoittaneeksi omaisuuttaan varsin epäonnisiin liiketoimiin, kuten Hernmarckin ystävän Hampus Oldenburgin tulitikkutehtaaseen Porissa. Lisäksi Wasastjerna lainoitti taloudellisissa ongelmissa painivaa liikekumppaniaan Adolf Törngreniä. Hernmarckin vanha liikekumppani ja maanmies, Forssan puuvillatehtaan perustaja A. W. Wahren puolestaan houkutteli sekä Wasastjernan että Törngrenin rahoittamaan ystänsä A. I. Frietschin omistamaa Tammerfors Klädesfabrikia.²⁸

Verkosto oli kuitenkin kaksiteräinen miekka. Suotuisien taloudellisten suhdanteiden aikana se oli toimiva pääoman keräämisen muoto, mutta vaikeiden aikojen koittaessa koko rakennelma saattoi sortua helposti kuin korttitalo. Juuri näin kävi 1860-luvun taloudellisesti vaikeina vuosina tällekin liikemiesryhmälle. Ongelmat alkoivat Porin tulitikkutehtaan perustajan Hampus Oldenburgin vararikosta vuonna 1861. Oldenburgin velkojat kärsivät konkurssissa suuria tappioita, mikä vaikeutti heidän omia liiketoimiaan. Kun Oldenburgin konkurssista kärsineet Frietsch ja Hernmarck kuolivat kahta vuotta myöhemmin, näiden valtava velkataakka kaatui suurimpien yksittäisten lainanantajien, mm. Törngrenin ja Wasastjernan niskaan.²⁹

Kihlman oli omalta osaltaan sotkeutunut tähän ongelmavyhtiin. August Alexander Levónin toistuvien vetoomusten jälkeen Kihlman suostui lopulta kesällä 1864 täydetakaajaksi Gustaf August Wasastjernan Yhdyspankilta ottamalle 150 000 markan suuruiselle lainalle yhdessä Levónin kanssa.³⁰ Takaus sitoi Kihlmanin ja Levónin tiukasti sekä Wasastjernan että Tampereen Pellava- ja Rautateollisuuden kohtaloon, sillä lainan varsinaisena vakuutena oli tukku pellavayhtiön osakkeita. Mikäli osakkeiden arvo olisi laskenut rajusti, täydetakaajat olisivat joutuneet vastaamaan Wasastjernan veloista omilla varoillaan mahdollisessa konkurssitilanteessa. Kihlmanin intresseissä oli siksi mahdollisuuksien mukaan pitää pystyssä sekä Wasastjerna että pellavatehdasta.

Kihlman ei vielä lainaa antaessaan tuntenut kovinkaan hyvin Gustaf August Wasastjerna – tai ainakaan tämän liikeasioiden todellista tilaa. Vaakakupissa lienee painanut enemmän halu tehdä palvelus vanhalle ystävälle Levónille, luottamus tämän harkintakykyyn asiassa sekä usko upporikkaana pidetyn Wasastjernan varallisuuden ehtymättömyyteen.³¹ Levón toimi Kihlmanille ikään kuin takeena uuden liikekumppanin luotettavuudesta, ”lainasi” Kihlmanin tuntemaa luottamusta Wasastjernalle.

Wasastjernan takaajaksi suostuminen osoittautui pian virheeksi. Sekä Tampereen Pellava- ja Rautateollisuuden että sen perustajien taloudellinen tila oli erittäin heikko koko 1860-luvun alkupuolen, mikä kuitenkin onnistuttiin taitavasti kätkemään hy-

24. Elias Lodenius (1908) *Tampereen Pellava ja Rautateollisuus Osake-yhtiö 1856–1906. Kertomus Tampereen pellavatehtaan ja yhtiön muiden laitosten toiminnasta*, Helsinki, 19; Lars G. von Bonsdorff (1956a) *Linne och jern 2: Adolf Törngren d.ä.*, Helsingfors: Söderströms, 133–134; A. A. Levón Alfred Kihlmanille 19.1.1861 ja 30.1.1861. Alfred Kihlmanin kokoelma, coll. 101.6. HYK; Aspelin-Haapkylä (1915) 387–388.

25. von Bonsdorff (1956a) 134–135.

26. Lodenius (1906) 22–29.

27. Vrt. Antti Kuusterä (1988) '1860-luvun epäonnistunut talouspolitiikka', teoksessa Kari Pitkänen (toim.) *Nälkä, talous, kontrolli. Näkökulmia kriisien ja konfliktien syntyyn, merkitykseen ja kontrolliin*, Helsinki: Helsingin yliopiston talous- ja sosiaalhistorian laitos, 53.

28. Lars G. von Bonsdorff (1956b) *Linne och jern 3: Gustaf August Wasastjerna*, Helsingfors: Söderströms, 30–34, 121.

29. Velkasuhteet olivat todellisuudessa vielä tuntuvasti tässä esitettyä monimutkaisempia, mutta niiden kaikkien yksityiskohtainen esittelemine ei palvelisi tarkoitusta. von Bonsdorff (1956a) 210–218; von Bonsdorff (1956b) 192–193, 200–201, 205–215; Jouni Yrjänä (2002) Liikemies E. J. Längmanin elämäkertaa käsittelevän väitöskirjatyön käsikirjoitus, tekijän hallussa.

30. Alfred Kihlman A. A. Levónille 12.7.1869. Alfred Kihlmanin kirjekopiokirja 4.8.1867–14.9.1869, s. 339–344; Alfred Kihlmanin kirjelmä Helsingin raastuvanoikeudelle s.d. [tammikuussa 1871]. Alfred Kihlmanin kirjekopiokirja 15.9.1869–30.4.1872, s. 281–285. Kihlmanin suvun arkisto, kirjeenvaihto, kansio 2. Kansallisarkisto (KA).

31. Aspelin-Haapkylä (1915) 17–18; Alfred Kihlman A. A. Levónille 11.11.1867; Alfred Kihlman C.G. von Essenille 2.8.1869. Alfred Kihlmanin kirjekopiokirja 4.8.1867–14.9.1869, s. 15–18, 408–411; Alfred Kihlmanin kirjelmä Helsingin raastuvanoikeudelle s.d. [tammikuussa 1871]. Alfred Kihlmanin kirjekopiokirja 15.9.1869–30.4.1872, s. 281–285. Kihlmanin suvun arkisto, kirjeenvaihto, kansio 2. KA.

väuskoisilta osakkeenomistajilta. Keväällä 1866 yhtiön tila lopulta paljastui paljon odotettua huonommaksi, minkä seurauksena yhtiökokous nimesi yhtiölle kokonaan uuden johtokunnan. Siihen valittiin jäseniksi G. A. Wasastjernan serkku Gideon Wasastjerna, senaatin talousosaston protokollasihteeri Sixtus Calamnius ja Alfred Kihlman sekä varajäseniksi konsuli Herman Donner, asessori Herman Hallonblad sekä silloinen senaatin valtiovarainoimituskunnan kopisti Leo Mechelin. Johtokunnan puheenjohtajaksi tuli Kihlman.³²

Yhdyspankki ja Tampereen Pellava- ja Rautateollisuus

Pellavatehtaan uutta johtokuntaa yhdisti tiivis sukulaisuus- ja ystävyysuhteiden verkko. Sixtus Calamnius oli naimisissa jo aiemmin mainitun Hernmarckin lesken Sofian (o.s. Donner) kanssa. Tämän avioliiton kautta Calamnius oli sekä G. A. Wasastjernan että Herman Donnerin lanko. Kihlman taas lienee ollut Calamniuksen kanssa tuttu jo lapsuusvuosinaan, sillä molemmat olivat kotoisin Vaasasta, lähes saman ikäisiä ja käyneet koulua Turussa samaan aikaan. Leo Mechelinin läheisin ystävä puolestaan oli myöhemmin Nokia Osakeyhtiön perustajana tunnettu Fredrik Idestam, jonka sisar oli naimisissa pellavatehtaan toisen pääosakkaan August Törngrenin kanssa.³³

Talous- ja sosiaalishistoriallisessa tutkimuksessa on jo pitempään kiinnitetty huomiota strategisten sukulaisuussuhteiden merkitykseen liiketoiminnan harjoittamisessa. Avioliittoja solmittaessa myös liiketaloudellisesti taktiset näkökohdat otettiin tavallisesti huomioon, ja isot kauppahuoneet saattoivat sitoutua toisiinsa useampienkin avioliittojen kautta. 1800-luvulla myös avioliitot teollisuusaristokratian ja hallintoeliitin välillä yleistyivät, mikä on selkeästi nähtävissä Tampereen Pellava- ja Rautateollisuuden johtokunnan jäsenistössä.³⁴

Toinen silmiinpistävä piirre on se, että uuden johtokunnan suhteet yhtiön suureen rahoittajatahoon Suomen Yhdyspankkiin olivat erittäin tiiviit. Leo Mechelinin anopin, leskirouva Cecilia Lindroosin johtama helsinkiläinen kauppahuone oli SYP:n suurin

osakkeenomistaja. Pellavatehtaan johtokunnan varajäsen Herman Hallonblad taas istui samanaikaisesti myös Yhdyspankin johtokunnassa, ja Gideon Wasastjerna oli myös pankin hallintoneuvoston jäsen ja johtokunnan varajäsen. Herman Donner oli ollut hallintoneuvoston varajäsenenä pankin perustamisvaiheessa vuonna 1862. Ajan mittaan kontaktit Yhdyspankkiin vain lisääntyivät, kun Kihlman valittiin vuonna 1867 Yhdyspankin hallintoneuvoston varajäseneksi ja Sixtus Calamnius seuraavana vuonna sen puheenjohtajaksi. Mechelin taas istui vuodesta 1867 lähtien myös SYP:n johtokunnassa.³⁵

Kihlmanin valintaan Tampereen Pellava- ja Rautateollisuuden johtokuntaan vaikuttivat luultavasti omalta osaltaan hänen aiemmat tehtävänsä Vaasan Puuvilla Oy:n hallituksen puheenjohtajana ja vt. toimitusjohtajana. Niistä saatu kokemus kaiketi katsottiin tässä yhteydessä arvokkaaksi. Lisäksi läheinen ystävyysuhde Vaasan Puuvillan voimahahmoon August Alexander Levóniin yhdisti Kihlmania G. A. Wasastjernaan ja sitä kautta edelleen myös Tampereen Pellava- ja Rautateollisuuteen. Kihlmanin asema konkurssin partaalla horjuvan Wasastjernan velan täytetakaajana motivoi vähintäänkin Kihlmania itseään tarttumaan toimeen yhtiön pelastamiseksi. Kun tukalassa tilanteessa olevan yhtiön johtopaikalle ei luultavasti muutoinkaan ollut liikaa tarjokkaita, tehtävään valittiin Kihlman, joka perehtyi asioihin tunnollisesti ja oli lisäksi ilmeisen huono sanomaan ei kiinnostaville työtarjojille.

Mielenkiintoista on, että Kihlman vedettiin Tampereen Pellava- ja Rautateollisuuden johtoon yhtiötä hallinneen sisäpiirin ytimen ulkopuolelta. Hän ei esimerkiksi ollut avioliiton kautta tai muuten sukulaisuussuhteessa muihin johtokunnan jäseniin tai pääosakkaisiin. Sortavalalaisen Hallonbladin ohella Kihlman oli myös ainoa, joka tuli pääkaupungin virka- ja liikemieseliitin ulkopuolelta. Mahdollisesti yhtiön taloussotkuja siivoamaan haluttiin joku, joka ei ollut liikaa sidoksissa sitä huonolla menestyksellä johtaneeseen liikemiesryhmittymään. Muutamaa vuotta myöhemmin Kihl-

man synkkänä hetkenään tulkitsikin tapah-
tunutta siten, että hänet oli paha aavista-
mattomana ikään kuin huijattu jo ennalta
mahdottomaksi tiedettyyn tehtävään.³⁶

Tampereen Pellava- ja Rautateollisuus-
osakeyhtiön läheinen sidos Yhdyspankkiin
epäilemättä helpotti informaation kulkua
rahoittajan ja lainansaajan välillä ja sai siten
lainanannon riskit ainakin näyttämään
pienemmiltä. Nostamalla pellavatehtaan
johtajia omiin päättäviin elimiinsä pankki
saattoi ainakin kuvitella pitävänsä ongelmal-
lista velallistaan aikaisempaa paremmin ote-
teessaan. Tamperelaisyhtiön näkökulmasta
taas sillä oli omat edustajansa turvaamassa
yhtiön intressejä pankin johtoportaan.
Vaikkakaan he eivät jääveinä voineet suo-
raan olla myöntämässä lainoja Tampereen
Pellava- ja Rautateollisuudelle, on vaikea
kuvitella, että yhtiön edustajien voimakas
läsnäolo pankin johdossa olisi voinut olla
vaikuttamatta mitenkään siihen tapaan, mi-
ten pellavatehtaan laina-asioiden hoitoon
pankissa suhtauduttiin.³⁷

Saarnatuolista liikemiesliittiin

Liikemiesten sukulaisuuteen ja ystävyyteen
perustuvat verkostot olivat avainasemassa
yrityksiä muodostettaessa ja johdottaessa
1850- ja 1860-luvulla. Kun pankkilaitos oli
Suomessa vielä tuolloin lapsenkengissään,
merkittävimmät rahoituslähteet olivat yksi-
tyisiltä ja yritysiltä, etenkin kauppahuo-
neilta saadut suorat lainat ja sijoitukset.
Lainsäädännön, valtiovallan ja toimivan jouk-
kotiedotuksen tapaisten sääntelyä ja valvon-
taa tarjoavien instituutioiden ollessa niin
ikään kehittymättömiä liiketoiminnassa me-
nestyminen edellytti liikemiesten välisiä
suoria kontakteja. Riskien hallitsemiseksi oli
välttämätöntä voida luottaa liikekumppa-
niinsa, tuntea hänen taustansa ja olla peril-
lä hänen motiiveistaan. Verkostot olivat kei-
no hallita näitä epävarmuustekijöitä: kun
liikekumppani oli entuudestaan tuttu tai
luotettavana pidetty ystävä antoi hänestä
suosituksensa, yhteisiin liiketoimiin saatet-
tiin ryhtyä pienemmillä riskeillä.

Liiketoiminnassa hyödylliset verkostot
eivät suinkaan aina olleet alkujaan peräi-
sin yrity maailman sisältä. Esimerkiksi Au-

gust Alexander Levón käytti uransa alku-
vaiheessa aktiivisesti hyväkseen aivan toi-
sessa kontekstissa, uskonnollisessa herätys-
liikkeessä solmimiaan ystävyysuhteita. Ver-
koston toimivuuden kannalta onkin usein
toissijaista, mitä tarkoitusta varten se alun
alkaen on muodostunut. Alkuperäistä funk-
tiota keskeisempää on se, että kerran muo-
dostunut verkosto tarjoaa valmiiksi hyödyn-
tämiskelpoisen sosiaalisen organisaation.³⁸
Levónin ja Kihlmanin tapauksessa hartau-
denharjoittamisessa syntyneet ystävyysuh-
teet tarjosivat valmiin koneiston myös lii-
keasioiden menestyksekkääseen hoitami-
seen.

Toinen esiin nouseva verkostojen muo-
dostumistapa on sukulaisuus, jonka merki-
tys yleisemmällä tasolla lienee ollut verrat-
tomasti uskonnollisia tai muita ideologioita

32. Lodenius (1908) 29–31.

33. Calamnius oli Kihlmania vain vuotta nuorempi.
Axel Bergholm (1901) *Suomen aatelittomia sukuja I*,
Helsinki: Otava, 269–270; *Släkten Donner i Finland*
(1891), Helsingfors: Weilin & Göös, 25, 28–29; Aspe-
lin-Haapkylä (1915) 17–18; Kaarlo Blomstedt ym.
(toim.) (1932) *Kansallinen elämäkerrasto IV*, 60–65.

34. Esim. Jari Ojala (1999) 'Pieni piiri porvareita. Suo-
malaiskauppiaiden sukuverkostot 1700–1800-luvulla',
Sukutieto 3/1999; Ruotsista ks. Anita Göransson (1993)
'Gender and Property Rights: Capital, Kin, and Owner
Influence in Nineteenth- and Twentieth-Century
Sweden', *Business History* 2/1993, 17–20; Markku Kuis-
ma (1993) 'Keskusvalta, virkavalta, rahavalta. Valtio-
virkamiehet ja teollinen kehitys Suomessa 1740–1940',
teoksessa *Hallinto rahan, julkisuuden ja Venäjän paineessa*,
Hallintohistoriallisia tutkimuksia 9, Helsinki:
Hallintohistoriakomitea / Painatuskeskus, 31–38; ylei-
semmin ks. Kai Häggman (1994) *Perheen vuosisata*.
*Perheen ibanne ja sivistyneistön elämäntapa 1800-lu-
vun Suomessa*, *Historiallisia tutkimuksia* 179, Helsin-
ki: SHS, 86 ff.

35. Hugo E. Pipping (1962) *Sata vuotta pankkitoimin-
taa*, Helsinki: Pohjoismaiden Yhdyspankki, 43; von
Bonsdorff (1965) 24–29, 437–439.

36. Alfred Kihlman C. G. von Essenille 2.8.1869. Al-
fred Kihlmanin kirjekopiokirja 4.8.1867–14.9.1869, s. 408
–411. Kihlmanin suvun arkisto, kirjeenvaihto, kansio 2.
KA.

37. Calamnius ja Kihlman poistuivat hallintoneuvos-
ton kokouksista ennen Tampereen Pellava- ja Rauta-
teollisuuden laina-asioiden käsittelyä. Jääviyskysymyk-
siin suhtauduttiin kuitenkin joustavuudella, sillä Kihl-
man oli paikalla käsittelemässä mm. G. A. Wflsastjer-
nan lainajärjestelyjä, vaikka oli täytetakauksensa vuoksi
riippuvainen tämän taloudellisen tilanteen kehittymis-
estä. Pankkivaliokunnan kokouspöytäkirjat 30.4.1869,
19.11.1869, 20.12.1869, 9.4.1870. Suomen Yhdyspan-
kin arkistokokoelma, Nordea Pankki Suomi Oyj.

38. Vrt. Coleman (1988) S108–S109.

verkostoja suurempi. Sukulaisuus eroaa kuitenkin ideologisista verkostoista siinä, että liiketaktiset näkökohdat otettiin usein huomioon jo avioliittoja muodostettaessa. Sukuverkosto ei siis ollut mitenkään liiketoiminnasta riippumaton valmis kokonaisuus, jota saatettiin tarpeen vaatiessa käyttää hyväksi, vaan se oli usein alkujaankin tietoisesti rakennettu osin liiketaloudellisia intressejä palvelemaan.

Koko talouselämää ajatellen tiiviit verkostot saattoivat kuitenkin vaikeina aikoina muuttua myös uhkatekijäksi. 1860-luvulla suomalaista liike-elämää koetellut konkursiaalto oli suurelta osin seurausta liikemiesien keskinäisistä laina- ja takaussuhteista, jotka vetivät liikemiehen toisensa jälkeen vararikkoon. Dominoefektin tuhoisuuteen vaikutti myös teollisuuslaitosten koon nopea kasvu. Vielä muutamaa vuosikymmentä aiemmin tehtaisiin ja sahoihin käytetyt pääomat olivat olleet niin pieniä, etteivät yksittäiset konkurssit olisi kyenneet vetämään tusinoittain sijoittajia mukanaan. 1850- ja 60-luvulla perustetut yritykset olivat kuitenkin kooltaan jo sitä luokkaa, että yhtiöiden talousvaikeudet saivat aikaan laajamittaista tuhoa. Kyseessä oli eräänlainen siirtymäkauden ongelma: teollinen kehitys oli tuossa vaiheessa ottanut jo harppauksen eteenpäin, mutta pankkilaitos ei vielä ollut seurannut perässä.

Verkostonäkökulmasta Alfred Kihlmanin tie herännäispapista teollisuuseliitin jäseneksi näyttää loogisemmalta kuin voisi kuvitella. Kyseessä ei ollut mikään äkillinen muodonmuutos kerjäläismunkista kovapintaiseksi kapitalistiksi, vaan vähittäinen kehityskulku uskonveljien rahallisesta tukemisesta kohti suurempien teollisuusyhtiöiden omistamista ja johtamista. Kihlmanin eri yhteyksissä luoma suhdeverkosto mahdollisti kiinnittymisen liikemiespiireihin. Uudenlaisen toimintakenttien mukana Kihlmanin ys-

tävä- ja tuttavapiiriin tuli uusia jäseniä, mutta osa verkostosta pysyi myös ennallaan. Toimiessaan teollisuusjohtajana 1860-luvulta lähtien Kihlman keräsi uusia tuttavuuksia elinkeinoelämän piiristä, mutta myös osa vanhoista herännäisyyden aikaisista suhteista säilyi ja kantoi hedelmää täysin uudenaikaisessa toimintaympäristössä. Nuoruusvuosien uskonveli August Alexander Levón johdatti Kihlmanin liike-elämään ottamalla tämän mukaansa tehdashankkeisiinsa ja luomalla tälle yhteyksiä Gustaf August Wasastjernaan sekä Tampereen Pellava- ja Rautateollisuuteen.

Kuvio toistui myöhemmissä elämänvaiheissa. 1870-luvulta eteenpäin Kihlmanin valtiopäivillä muodostuneessa poliittisessa verkostossa oli aineksia hänen toiminnastaan opettajana ja liikemiehenä. Kihlmanin fennomaanikollegoista Agathon Meurmanilla ja Otto Donnerilla oli yhteyksiä Tampereen Pellava- ja Rautateollisuuteen. Näistä Donner, joka oli G. A. Wasastjernan lanko, kohosi jopa yhtiön suurimmaksi yksittäiseksi osakkeenomistajaksi 1870-luvulla. Fennomaanijohtaja Zachris Forsman (Yrjö Koskinen) oli puolestaan ollut yksi Kihlmanin läheisimpiä ystäviä jo 1850-luvulla, kun molemmat toimivat opettajina Pietarsaressa. Sama fennomaaniryhmän ydinjoukko oli myöhemmin 1880-luvulla perustamassa Kansallis-Osake-Pankkia.

Tarpeen vaatiessa hyödynnettävissä olevat ystävyys- ja sukulaisuussuhteet eivät yksistään nostaneet eliittiin sen kummemmin Alfred Kihlmania kuin ketään muutakaan. Ne kuitenkin avasivat uusia mahdollisuuksia ja helpottivat liikemiesien keskinäistä yhteistoimintaa. Verkostot saattoivat tarjota valmiita sosiaalisia organisaatioita liike- ja poliittiseen toimintaan ja ainakin jonkinlaisia takeita liikekumppaneiden luotettavuudesta aikana, jona lainsäädäntö ja hallintokoneisto eivät siihen vielä kyenneet. ■