

# SATEENTEKIJÄT

**BJÖRN  
WAHLROOS**

---

**ERÄÄNLAISET  
PÄIVÄKIRJAT  
1992–2001**



Helsingissä Kustannusosakeyhtiö Otava

© Björn Wahlroos, Saara ja Björn Wahlroosin säätiö ja  
Kustannusosakeyhtiö Otava 2023

Kuvaliitteiden kuvat ovat Björn Wahlroosin kotiarkistosta,  
ellei toisin mainita.

ISBN 978-951-1-46968-1

**OTAVA**  
**KIRJAPAINO**  
Keuruu 2023



# Sisällys

<b>Esipuhe muistelmien toiseen osaan</b>	<b>9</b>
<b>1. KESKUSKADULLA</b>	<b>13</b>
Perheen ja työväenliikkeen perintöä	16
Multaa kynsien alla	20
Ensimmäinen diili	22
<b>2. ENSO KASVAA ISOKSI</b>	<b>26</b>
Nuorineuvos	28
Vielä kerran Tampella	32
Pohjoisen miehet	35
Veitsiluodon rannalla	39
Neljä suurta	41
Pohjoismaiden vanhin yhtiö	43
Luovaa jakolaskua	48
<b>3. EKSYNYT ARISTOKRAATTI</b>	<b>52</b>
Pikku-Bostonista Wilsoniin	53
Hapuilevia yrityskauppiaita	55
Mitfordin sisarista lordi Moyneen	58
Liian hyvää ollakseen totta	62
Rehti mielipide	64
Aristokraatin joutsenlaulu	66
<b>4. NIIN METSÄ VASTAA</b>	<b>69</b>
Toukohousut sotapolulla	71
Liittolaista etsimässä	74
Metsämylly	77
Norjan retki	81
Kauppamatkalla kuningaskunnassa	84

<b>5. VIIKINKEJÄ RANNOILLAMME</b>	<b>90</b>
Koneen kohtalon hetket	93
Oikeusministeri	97
Tuholaistorjuntaa	100
Aker Brygge ja Fornebu	104
Sisukas Partek	107
Uusi valtionyhtiö	110
<b>6. MASIINASTA TULEE KONE</b>	<b>113</b>
Ministeri ja hajamielinen professori	115
Epäsuositettu fuusio	117
Sanitointia	120
Masiina ajaa seinään	122
Turkuun lähtö	127
<b>7. ALMA JA SEITSEMÄN TÄHTEÄ</b>	<b>131</b>
Aamukaste	134
Divide et impera	140
Alman synty	144
Digitaalisia voittoja	147
<b>8. SANOMA MENE PERILLE</b>	<b>150</b>
Yksinäistä valtapeliä	153
Tinius ja hänen sukulaisensa	156
Voittamisen ilo	159
Suomalaisen sivistyksen juurilla	163
Suuri mediatalo	166
<b>9. ONNEN KAUPPAA</b>	<b>170</b>
Suuri pankkifuusio	173
Äänekäs neuvottelu ja elegantti ratkaisu	176
Vanha suola janottaa	179
Ostajaa etsimässä	182
Kungsträdgårdenissa	185
Wallenbergien vasallit erehtyvät	187
Alfred Berg	190

<b>10. ÖLJYMONOPOLI HUONEKALUKAUPASSA</b>	<b>195</b>
Vastavuoroista filantropiaa	198
Huonekaluverstaasta sijoitusyhtiöksi	202
Riikosen ystäväpiiri	205
Liikelounas	208
Onneton fuusiosuunnitelma	211
<b>11. NESTEMÄINEN LINNOITUS</b>	<b>217</b>
Kruununjalokivi	219
Suomen suurin IPO	222
Linnoitusarkkitehti	227
Imatran voimainkoitos	230
Fortum näkee päivänvalon	234
Fuusiosta diffuusioon	238
<b>12. PERHE ON PAHIN</b>	<b>242</b>
Firenzeläinen muotihuone Pietarsaassa	246
Krister Ahlströmin siivousliike	248
Metsiä, pannuja ja kattiloita	251
Noormarkku	253
Metson harha-askel	256
Pitkä tie pörssiin	260
<b>13. VUORINEUVOS JA LÄKKISEPÄN PERILLISET</b>	<b>263</b>
Bensaa suonissa	266
Helmiä kaupan	269
Nokian kyydissä	271
Kyröskoskelle	274
<b>14. OLUTTA, VIINAA JA KOLESTEROLIA</b>	<b>279</b>
Lapin Kultaa maailmalle	280
Scottish & Newcastle	284
Finlandiaa Champs-Élysées'illä	288
Louisville, Kentucky	292
Kotitilaa ei myydä	294
Kurkistus Haaviston sielunelämään	298
Dynastista yrittämistä	302
Luova tuho	305

<b>15. EHRNROOTHIEN HUONOMPI PANKKI</b>	<b>308</b>
Jaakko Pöyry	311
Saarivaltakunnan finanssikeskus	316
Elämäni helpoin neuvottelu	320
Arsenal	324
<b>16. PANKIN OMISTAJA</b>	<b>329</b>
Arctos	331
Protos	334
Aktia	337
Demokraattista päätöksentekoa	341
Kuplataloudessa	343
<b>17. SOHJOLA</b>	<b>350</b>
Suuri Pohjolan sota	351
Vuorineuvosten salajuoni	355
Pohjolaa metsästämissä	359
Skandian avain	362
Leijonakantinen	366
Keskinäistä isänmaallisuutta	369
Loppu hyvin, kaikki hyvin	373
Pohjolan kujanjuoksu	376
<b>18. HUOJUVAAN TALOON</b>	<b>380</b>
Leskisen kaavailut	381
Hetemäen sooloilu	385
Tarjous, josta ei voinut kieltäytyä	389
Työehtosopimusneuvotteluja	393
Kauppaa jahtien lomassa	397
Ystäviä ja vihamiehiä	399
Kohti uusia rintamia	402
<b>HENKILÖHAKEMISTO</b>	<b>407</b>

## Esipuhe muistelmien toiseen osaan

Vuonna 1992 perustin muutaman partnerin kanssa Mandatum & Co -investointipankin. Olen kuvannut sen syntyvaiheita muistelmieni ensimmäisessä osassa *Barrikadeilta pankkimaailmaan*. Mandatumista kasvoi seuraavina vuosina Pohjoismaiden johtava yrityskauppojen ja fuusioiden neuvonantaja. Vajaat kymmenen vuotta istuin partnereitteni kanssa useimmissa niistä neuvottelupöydistä, joissa suomalaista elinkeinoelämää muokattiin yritysjärjestelyillä kansainvälisesti kilpailukykyisemmäksi. Vaatimattomasta koostaan huolimatta Mandatum tarjosi meille ainutlaatuisen näköalapaikan Suomen ja Ruotsin kaupan ja teollisuuden tärkeään kehitysvaiheeseen. Tässä, muistelmieni toisessa osassa, jatkan tarinaani suomalaisyritysten ja niiden johtajien menestyksistä ja vastoinkäymisistä suuressa markkinatalouden murroksessa, jonka idänkaupan päättyminen ja suuri lama sysäsivät liikkeelle. Sen myötä Suomi liittyi lopullisesti länteen niin poliittisesti, taloudellisesti kuin – hieman myöhemmin – sotilaallisesti.

Muistelmani perustuvat päiväkirjamerkintöihini lähes neljältä-kymmeneltä vuodelta. Niiden lisäksi käytössäni ovat olleet kuvauksia ajalta myös omat ja sihteerieni kalenterit, jotka sisältävät merkinnät lähes kaikista tapaamisistani. Julkisista lähteistä haluan erityisesti kiittää *Helsingin Sanomia*, joka on tehnyt artikkeliarkistonsa käytön helpoksi digitalisoituaan valtaosan sisällöstään. Sähköisestä arkistosta on ollut suurta apua, kun päiväkirjamerkinnot ovat olleet liian ylimalkaisia tai muistini muuten vain on vaatinut virkistämistä.

Samoin kuin edellisessä osassa, kerronta on ryhmitetty temaattisesti. Kun seitsemänkymmentä vuotta täyttäneenä muistelen inves-

tointipankkiirivuosi, tapahtumien runsaus tuntuu lähes pahalta unelta. Jos tässä kerrottu tarina etenisi muistelmille ominaisessa kronologisessa järjestyksessä, juonikerrosten määrä tekisi tapahtumien kulun seuraamisen lukijalle hyvin vaikeaksi. Siihen verrattuna kirjassa esiintyvät ajoittaiset ajalliset hyppäykset, joita teemaattisessa rakenteessa on vaikea välttää, tuntuvat hyväksyttäviltä. Lukijalle voi kuitenkin olla eduksi mieltää jokainen luku omaksi ”novellikseen”, pikku tarinaksi, jossa kerronta etenee yleensä aika-järjestyksessä.

Muistelmien ensimmäisestä osasta poiketen toimin tässä osassa kuvatuissa neuvotteluissa yleensä investointipankkiirina ja siten päämiehen edustajana. Vaikka tapahtumista on kulunut yli kaksikymmentä ja joissakin tapauksissa yli kolmekymmentä vuotta, olen siksi pääsääntöisesti kuvannut neuvottelujen kulkua ylimalkaisemmin kuin edellisessä osassa. Olen pyrkinyt jättämään kuvauksesta kokonaan pois yksityiskohtaiset hintatiedot ja asiakasyhtiöiden liiketoimintaan liittyvät tiedot paitsi silloin, kun ne on kerrottu myöhemmin julkisuuteen.

Kirjan sivuilla esiintyvät lähes kaikki sen ajan eturivin suomalaiset ja monet ruotsalaisetkin yritysjohtajat sekä johtavia poliitikkoja ja virkamiehiä. Useimmat heistä ovat tehneet minuun syvän vaikutuksen ammatitaidollaan ja määrätietoisuudellaan, joskin on poikkeuksiakin. Koska monet tarinani keskeiset henkilöt ovat todennäköisesti etäisiä ja jopa tuntemattomia, varsinkin nuoremmalle lukijakunnalle, olen useassa kohdassa lisännyt heistä tekstiin luonnehdintoja, jotka tietenkin edustavat vain omia mielipiteitäni. Eräissä tapauksissa olen myös pitänyt perusteltuna liittää kuvaukseen jonkin verran julkisista lähteistä saatavilla olevaa elämäkerrallista tietoa.

Alkuperäisenä tarkoitukseni oli saada muistelmani mahtumaan kahteen osaan, mutta 1990-luvun päiväkirjamerkintöjeni läpikäydessäni minulle kävi selväksi, että se ei onnistuisi. Materiaalia ja tapahtumia oli yksinkertaisesti liikaa. Vaikka päätin jättää



pois lukijaa todennäköisesti vähemmän kiinnostavat tapahtumat, 1990-luvun myllerryksestä riitti aineistoa kokonaiseksi kirjaksi. Tarkoitukseni on vielä muistelmien kolmannessa ja viimeisessä osassa käsitellä vuosiani suomalaisten suuryritysten johdossa ja siihen liittyvää yhteiskunnallista vaikuttamista.

Muistelmien ensimmäisen osan ilmestyttyä lokakuussa 2021 minulta kysyttiin usein, minkälainen esikunta minulla on lähdemateriaaliani työstämässä ja viime kädessä muistelmiani kirjoittamassa. Tuotin kysyjille selvästikin pettymyksen vastatessani, että mitään esikuntaa ei ole olemassa; olen kirjoittanut muistelmani itse vapaahetkinäni ja usein lentokoneessa käyttäen pääasiallisena arkistollisena apuvälineenäni Googlea. Se ei kuitenkaan merkitse sitä, että minulle ei olisi syntynyt kiitollisuudenvelkaa. Kuten aiemmissakin kirjoissani, Maria Silander on antanut minulle korvaamatonta apua suomen kieleni salonkikelpoisuuden parantamisessa. Haluan myös esittää lämpimän kiitoksen kustantajilleni Otavalle ja Förlagetille sekä heidän edustajilleen Jarkko Vesikansalle ja Tapani Ritamäelle avusta ja kannustuksesta. Valmiin käsikirjoituksen ovat lukeneet myös vaimoni Saara sekä lapseni Nina ja Thomas, joille haluan esittää lämpimät kiitokseni kriittisistä kommenteista ja monista parannusehdotuksista.

Mont Boronissa 2. maaliskuuta 2023

Björn Wahlroos



## 1.

# Keskuskadulla

Kesäkuun 3. päivänä 1992 kello 9.15 järjestin yhdessä esimieheni, Yhdyspankin pääjohtaja Vesa Vainion kanssa pankin pääkonttorin viidennen kerroksen edustustiloissa lehdistötilaisuuden, jossa kerroimme investointipankki Mandatumin perustamisesta. Yhdyspankki oli sen suurin osakkeenomistaja, mutta partnerini ja minä omistimme siitä osake-enemmistön. Ratkaisun myötä olin jättämässä pankin johtokunnan, jossa olin varatoimitusjohtajana vastannut rahamarkkina- ja valuuttakaupasta, pankin jälleenrahoituksesta ja sijoituksista. Parin kuukauden päästä olin täyttämässä 40 vuotta. Takanani oli akateeminen ura, joka oli vienyt minut ruotsalaisen kauppakorkeakoulun Hankenin kansantaloustieteen professoriksi, ja seitsemän vuotta Yhdyspankin johtokunnassa. Toimittajat eivät olleet aivan varmoja siitä, mitä asiasta piti ajatella: olinko saanut potkut vai mistä oikein oli kyse?

Ajat olivat muutenkin haastavia. Suomen Pankin ”vahvan markan” rahapolitiikka oli tuhonnut vientiteollisuuden kilpailukyvyä ja raunioittanut pankkijärjestelmän. Edellisvuoden lopulla Neuvostoliitto oli lakannut olemasta vieden mennessään suomalaisyrityksille hyvin kannattavan idänkaupan. Kolmen vuoden aikana Suomen kansantuote laski yhteensä 13 prosenttia ja työttömyys nousi lähes 19 prosenttiin. Maailma oli muutenkin muuttumassa. Suomi neuvotteli liittymisestä Euroopan talousalueeseen, ja hieman yli kahden ja puolen vuoden päässä häämötti Euroopan unionin jäsenyys.

Elokuu oli viimeinen kuukauteni SYP:n palveluksessa, mutta valtaosan ajastani käytin remonttityömaalla Keskuskadulla suunnitellen uusia tilojamme ja Mandatumin toimintaa. Yhtiö oli juuri viety kaupparekisteriin, ja omistin itse siitä 30 prosenttia. Pankilla oli vielä 70 prosenttia osakkeista, mutta se oli sitoutunut lähitulevaisuudessa myymään niistä 25 prosenttiyksikköä osoittamilleni partnereille. Osakkeiden merkitsijöiksi olin ajatellut, ja itse asiassa jo sopinut, Lasse Staffansin, Ilona Ervasti-Vaintolan, Myrna Hermanssonin, Kurre Lundmarkin, Stena Eklundhin ja Pirkko Niskakankaan. Yhteensä meitä pankista lähtijöitä oli 13. Tasetta Mandatumilla oli alkajaisiksi 55 miljoonaa markkaa, josta 5 miljoonaa oli osakepääomaa ja 50 miljoonaa SYP:n myöntämää joukkovelkakirjalainaa, osa siitä lähes oman pääoman ehtoista. Osakassopimuksen mukaisesti minut valittiin yhtiön toimitusjohtajaksi ja hallituksen puheenjohtajaksi tuli pitkäaikainen kollegani ja mentorini, SYP:n varatoimitusjohtaja Erik Stadigh.

Talouselämä oli jo alkanut nostaa helsinkiläiskiinteistöjen vajaa-käyttöastetta: tyhjillään oli paljon neliöitä. Olimme siksi melko vapaasti saaneet valita Yhdyspankin suuressa kiinteistösalkussa tarjolla olevista tiloista, ja päädyimme osoitteeseen Keskuskatu 1, sen neljänteen kerrokseen. Siellä meillä oli noin 400 neliometriä suurista kaari-ikkunoista tulevan päivänvalon valaisemaa modernia työtilaa kaupungin ehdottomassa ydinkeskustassa. Pari vuotta myöhemmin saimme vielä laajentaa toimistoamme rakentamalla sisäisen yhdysrapun kolmanteen kerrokseen. Otimme siitä tuolloin noin puolet käyttöömmme.

Rakennustyöt olivat aikataulussa, ja tiesimme pääsevämme muuttamaan uusiin tiloihimme syyskuun 1. päivänä. Konttorihuonekalut tulivat osakassopimuksemme mukaisesti pankista suurta neuvotteluhuonetta lukuun ottamatta. Sinne ostin vaatimattomalla rahasummalla vaimoni Saaran tuntemalta antiikkikauppiailta Veijo Vatkalta pitkän tanskalaisen tammipöydän ja tusinan tuoleja, jotka Saara sitten päälysty uudelleen kauniilla punaraidallisella kankaal-

la. Oman, käytävän perällä olevan työhuoneeni kahvipöytäryhmään Saara osti Stockmannin alennusmyynnistä korallinpunaisen sohvaa, joka sitten seurasi minua vuosikymmenen ajan.

Partnereiden keskuudessa innostus oli suurta. Istuimme idea-palaverissa, joissa hahmottelimme Mandatumin asiakashankintaa samalla, kun Saara ja Lasse Staffansin arkkitehtivaimo Aija suunnittelivat työtilojamme. Ainoa ratkaisuni, joka ei saanut kollegojeni yksimielistä tukea, oli tietojärjestelmä. Olin yliopistovuositani lähtien käyttänyt Applen Macintoshia. Ostin ensimmäisen Macintoshini Chicagossa jo lokakuussa 1983 ennen sen kauppoihin tuloa, jolloin sain sen tiedekunta-alennuksella 1 100 dollarilla. Tuon linnunpöntön keskusmuisti oli kokonaista 128 kilotavua, joten muistiyksikölle tuli hintaa melko lailla. Kun Mandatumissa sain tehdä ensimmäisen tietojärjestelmäinvestointini, samanlainen kone, tosin paljon suorituskykyisempänä, kannettiin myös kollegoitteini pöydille. He eivät olleet ratkaisusta yhtä vakuuttuneita. Jouduin myöhemmin perääntymään ja suostumaan järjestelmän vaihtamiseen IBM:ään, mutta olen edelleen ylpeä siitä, että olin alkuperäisessä valinnassani sittenkin oikeassa. Apple oli ja on edelleen tulevaisuuden järjestelmä.

Osakassopimuksessa määrättiin, että pankki nimeää Mandatumin vastaavan tilintarkastajan. Partnereilla oli kuitenkin oikeus nimetä hänelle varamies. SYP nimesi ilokseni tehtävään pankin tilintarkastajan Eric Haglundin. Minä puolestani päädyin kilpailevan tilintarkastusyhteisön Salmi, Helenius, Virkkusen Pekka Nikulaan, johon olin tutustunut kehitysyhtiö Spontelin puheenjohtajana. Pekka oli erittäin ammattitaitoinen tilinikkari, joka oli kasvanut suuren Antti Heleniuksen varjossa.

Kun syyskuussa tapasimme uusissa toimitiloissamme keskustellaksemme Mandatumista ja sen tilien tarkastamisesta, Pekka oli hieman ymmällään. Hän ymmärsi mielestään oikein hyvin toisen liiketoiminta-alueemme, arvopapereiden liikkeellelaskun. Hän oli seurannut pääomamarkkinatoiminnan kasvua Kansallispankissa ja

oli vakuuttunut siitä, että oikein hoidettuna se voisi olla hyvinkin kannattavaa liiketoimintaa. Mutta yrityskauppojen neuvonnan suhteen hän oli skeptinen: ”Sitähän Suomessa hoitavat tilintarkastajat. Mihin tätä sinun firmaasi siinä tarvitaan?” Yritin vakuuttaa hänet siitä, että Britanniaista lähtöisin oleva, juristien, tilintarkastajien ja investointipankkiirien välinen työnjako rantautuisi kohta myös Suomeen. ”Saat nähdä, että vuoden parin kuluttua ette intressiristiriitojen vuoksi enää edes halua toimia neuvonantajana yrityskaupoissa.” En selvästikään saanut Pekkaa siitä siltä istumalta vakuuttuneeksi.

Toisenlaisiakin mielipiteitä kuului, mutta pääasiassa maan rajojen ulkopuolella. Kun marraskuussa isännöin Yhdyspankin viimeiseksi jäänyttä fasaanijahtia Leckene Godsilla Tanskassa, kunniavieraina oli hyvä ystäväni, Goldman Sachsin partneri Ralph Parks. Kiittäessään illallisesta Sørup Herregaardissa Ralph toivotti onnea uudelle firmalleni viittaamalla synkkeneviin suomalaisiin talousnäkyymiin. ”Keskellä syvintä 1930-luvun lamaa, Glass-Steagalliksi kutsuttu laki pakotti J. P. Morganin eriyttämään investointipankkinsa Morgan Stanleyksi. Nykyään tiedämme kaikki, miten siinä sitten kävi. Olen varma siitä, että Mandatumille käy samoin.” Hänen ystävälliset sanansa tuntuivat tuolloin tyypilliseltä amerikkalaiselta liioittelulta, mutta loppujen lopuksi hän oli kyllä huomattavasti enemmän oikeassa kuin Pekka Nikula.

## **Perheen ja työväenliikkeen perintöä**

Mandatumin ensimmäiset asiakkaat olivat Krister Ahlström ja Eero ”Ema” Rantala. Paljon erilaisempia he eivät olisi taustoiltaan voineet olla. Krister oli Suomen johtavan teollisuusperheen vesa ja päämies. Isänsä hän ei ollut tuntenut, hädin tuskin edes nähnyt. Harry Ahlström oli kaatunut jatkosodassa Viipurinlahdella marraskuussa 1941 Kristerin ollessa vain runsaan vuoden ikäinen.

Krister oli kuitenkin kasvanut ja kouluttautunut voimakastahtoiseksi omaa tietään kulkevaksi johtajaksi nauttien samalla sopivassa määrin syntyperänsä tarjoamista etuoikeuksista. Sukuperinteestä poiketen hän ei koskaan innostunut metsästyksestä, mutta isännöi mielellään rapujuhlia ja muita illanviettoja perheyhtiön perustajan Antti Ahlströmin entisessä kodissa Isossa Talossa Noormarkun ruukissa.

Nuorena teekkarina Krister oli ollut mukana pienessä porukassa, joka toteutti kaikkien aikojen teekkaripilan. Kun vuonna 1628 uponnutta *Vasa*-laivaa oltiin vuonna 1961 nostamassa määrästä haudastaan Tukholman edustalla, ryhmä onnistui mustiin märkäpukuihin sonnustautuneena yöllisellä uinti- ja sukellusreissulla sujauttamaan Paa-vo Nurmen juoksijapatsaan pronssisen miniatyyrin yli 300 vuotta vanhaan hylkyyn. Ruotsalaiset tutkijat luulivat aluksi, että patsas oli antiikkinen ja että se esitti kreikkalaista Hermes-jumalaa. Oikean asiantilan valjettua riemu oli pohjoismaisissa teekkaripiireissä tietenkin suuri. Valmistuttuaan Teknillisestä korkeakoulusta Krister lähti Wärtsilälle töihin ja eteni siellä vuonna 1976 Järvenpään tehtaan johtajaksi. Kaksi vuotta myöhemmin hän siirtyi perheyhtiönsä varatoimitusjohtajaksi ja neljän vuoden päästä siitä pääjohtajaksi.

Krister sai vetääkseen raskaan kuorman. A. Ahlström Osakeyhtiö, joka oli alun perinkin monen muun suomalaisyhtiön tapaan harjoittanut sekä metsä- että metalliteollisuutta, oli vuosien saatossa rönsyillyt moneen suuntaan. Sen konepajat valmistivat metsäteollisuuden ja varsinkin selluteollisuuden koneita, pumppuja, pannuja ja sähkötuotteita. Metsäteollisuutta yhtiö harjoitti Noormarkun sahan lisäksi Varkaudessa sijaitsevassa suuressa kombinaatissa, Kotkassa ja Euran Kauttualla. Karhulassa ja Iittalassa tuotettiin taide- ja käyttölasia, minkä lisäksi yhtiö tuotti myös lasivillaisia eristeitä Karhulassa, Ruukissa, Hyvinkäällä ja Forssassa. Kristerin astuessa yhtiön johtoon sen taloudellinen tulos oli jo pitkään ollut heikko ja jotakin oli tehtävä. Siksi Ahlströmistä tuli myös eräs Mandatumin suurista asiakkaista.

Emä Rantalan isä taas oli sosialidemokraattinen ay-johtaja ja kunnallispoliitikko. Krister Ahlströmiä vuotta nuorempi Emä lähti hänkin opin tielle ja valmistui vuonna 1967 valtiotieteen maisteriksi. Jo opintovuosinaan hän oli mennyt työväenliikettä lähellä olevalle keskusliike OTK:lle töihin ja jatkanut valmistuttuaan siellä uraansa yleten 40-vuotiaana vuonna 1981 osuuskunnan pääjohtajaksi. OTK:n heikolle kannattavuudelle oli tehtävä jotakin, ja siksi koko ”edistysmielinen” osuustoimintaliike, helsinkiläistä Elantoa lukuun ottamatta, yhdistyi vuonna 1983 Eka-yhtymäksi, jonka johtoon Emä astui.

Välillä Emä Rantala oli ehtinyt myös tehdä poliittista yhdyskuntapalvelua kauppa- ja teollisuusministerinä sekä Miettusen ”häätälahallituksessa” 1975–76 että Sorsan hallituksessa 1977–79. Päätoimensa ohella Emä valittiin myös vakuutus konserni Kansan ja Rakennusliike Hakan hallitusten puheenjohtajaksi, ja hän oli nousut siten eräänlaiseksi punapääoman keulakuvaksi. Kaiken tämän lisäksi demarit laittoivat hänet vuonna 1989 myös Enso-Gutzeitin hallintoneuvoston johtoon, Jukka Härmälän päällepäsmäriksi. Kun punapääoma vuosina 1993–94 Hakan ja Kansan konkurssien sekä Ekan yrityssaneerauksen myötä tuli tiensä päähän, Emä joutui pois kaikista tehtävistään. Kristerin tavoin hänkin oli saanut vetää raskaan kuorman, ja kun se kaatui, ei kavereita enää ollut lähitöllä auttamassa.

Emä oli lähes kaksimetrisen möreä-ääninen järkäle, jonka sydämellinen nauru kantoi neuvotteluhuoneesta kauas käytäville. Oppiessani tuntemaan hänet 1990-luvun alussa hänessä ei ollut ainakaan päiväsaikaan paljoakaan sosialistin vikaa. Emä oli renessanssi-ihminen, jossa oli paljon enemmän perinteistä patruunaa kuin modernia yritysjohtajaa. Se ei merkinnyt sitä, että hän olisi välttänyt vastuuta. Kyllä hän apureittensa Matti Paasilan ja Antti Remeksen sekä taitavan pääjuristinsa Juha Laisaaren kanssa teki kaikkensa tilkitäkseen Ekan monet vuodot ja kääntääkseen kaatuvan punalaivan takaisin kölilleen. Huonoa perintöä ja ongelmia oli



vain liikaa. Lama teki siksi lopulta todella rumaa jälkeä Helsingin Hämeentiellä.

Mandatumin toimeksiantona oli avustaa Ekan johtoa kaikissa niissä toimenpiteissä, jotka olivat välttämättömiä, jotta se pystyisi edelleen rahoittamaan toimintaansa Suomen kolmanneksi suurimpana päivittäistavaraketjuna. Toimeksianto tuli Yhdyspankin perintönä ja oli siinäkin mielessä ainoa laatuaan. Toimeksiannon johdosta vietimme kollegojeni Lasse Staffansin ja Kurre Lundmarkin kanssa seuraavana puolenatoista vuonna paljon aikaa Hämeentiellä. Kaikista Ekan kohtaamista vastoinkäymisistä huolimatta se oli mukavaa aikaa.

Emä oli lämminhenkinen ihminen, joka stoalaista rauhallisuutta uhkuen asteli kreikkalaisen draaman sankarin tavoin kohtalon viitoittamaa tietä. Sen päähän tultuaan hän luovutti tai joutui luovuttamaan valtikkansa Antti Remekselle, jonka olin pikaisesti oppinut tuntemaan jo harjoittelijana Kemiran laskentaosastolla kesällä 1972. Antista tuli eräänlainen selvitystilahallinnon uskottu mies, ja hän sai Ekan raunioista nousseen Tradeka-konsernin johdettavakseen. Sosialidemokraattisen kauppa- ja teollisuusministerin Sinikka Mönkäreen mies Juha Laisaari toimi siinä hänen aisaparinaan ja nousi lopulta hänen seuraajakseen.

Koska Eka-toimeksianto siirtyi Mandatumiin SYP:stä, oli se teknisesti yhtiön ensimmäinen. Mutta paljoakaan rahaa sillä ei koskaan tehty. Eka kaatui, eikä suorituspalkkiota tietenkään voinut laskuttaa. Ekan maksamat kuukausipalkkiot kattoivat kuitenkin ensimmäisinä kuukausina vaatimattomat kiinteät kulumme, ja siksi Mandatumilla ei koskaan ollut tappiollista kuukautta.

Jälkiviisaasti voisi todeta, että kymmenen vuoden pituiseen yrittysaneeraukseen joutunut Eka olisi todennäköisesti pitänyt laittaa konkurssiin ja rakennusyhtiö Haka olisi pitänyt saneerata, eikä päinvastoin. Kansainvälisiin liiketoimiinsa kaatunut vakuutus konserni Kansa olisi pitänyt myydä heti Pohjolalle tai Sammolle, jos vain mahdollista. Pankkikriisin syventyessä päärahoittajat kuitenkin menettivät luottamuksensa Ekan johdon kykyyn pysyä tilan-

teen herrana. Se oli monen tekijän summa, mutta amerikkalaiselta Bankers Trustilta vuonna 1993 tilattu Hakan kiinteistöjen arvonnäytäys, jossa hintalappuun tuli kaksin- tai ehkä jopa kolminkertainen luku realistiseen arvioon nähden, ei ollut niistä vähäpätöisin. Se söi paljon Eman uskottavuutta.

## Multaa kynsien alla

Kun elokuun alussa olimme Saaran kanssa päättäneet kesälomamme ja muuttaneet Stängesholmista takaisin Helsinkiin, Krister Ahlström soitti minulle pankkiin. Hän kertoi viettäneensä tapan- mukaisesti lomaansa Sommarön saaristossa Helsingin länsipuolella. ”Istuimme rantakivillä Irmelin kanssa harjaamassa perunoi- ta, kun mieleeni tuli, että me Ahlströmit emme koskaan ole olleet erityisen hyviä maajusseja”, Krister selitti minulle huvittuneena. ”Multaa vain juuttuu kynsien alle, ja maa on muutenkin pääasiassa vain vaivaksi.” Hänellä oli idea, ja hän oli siitä ilmeisen innostunut: ”Meidän pitäisi myydä metsämme, tai ainakin suurin osa niistä, ja ottaa maksuksi metsäyhtiöiden osakkeita.”

Tämä oli sen verran hyvä idea, että minua ihmetytti, miksi kukaan muu ei ollut – edes minä itse en ollut – aiemmin tullut sitä ajatelleeksi. Helsingin pörssissä oli jo parin vuoden ajan käyty las- kusuuntaista kauppaa. Metsäyhtiöiden, kuten useimpien mui- denkin suomalaisfirmojen, osakkeet näyttivät jo varsin edullisilta. Metsämaa sen sijaan maksoi edelleen keskimäärin 10 000 markkaa hehtaarilta eli saman verran kuin se oli maksanut 1980-luvun kor- keasuhdanteen vuosina. Siihen lama ei ainakaan vielä ollut iskenyt.

”Voisitko auttaa meitä myymään metsämme Ensolle, Repolalle tai Kymmenelle?” kysyi Krister. Oli kulunut vasta kaksi kuukaut- ta siitä, kun olin Vesa Vainion kanssa julkistanut suunnitelmamme eriyttää sekä minut että investointipankkitoiminta Yhdyspankista. Kristerin puhelu tuntui siksi liian hyvältä ollakseen totta. ”Eikö se

nykyään ole sinun uusi yhtiösi, joka hoitaa näitä asioita Yhdyspankissa?” hän kysyi, ja sai heti myöntävän vastauksen.

Näin saimme ensimmäisen uuden mandaattimme. Emme olleet vielä edes avanneet oviamme, ja nyt meillä oli Ekan lisäksi jo toinenkin asiakas. Kaiken lisäksi Kristerin idea vaikutti täyttävän hyvät menestymisen edellytykset. Työtä ryhtyivät hoitamaan Pirkko Niskakangas ja Juha Karttunen. He aloittivat tekemällä analyysin Kristerin mainitsemien kolmen metsäyhtiön osakkeista ja niiden arvostuksesta. Krister halusi itse soittaa toimitusjohtajille Jukka Härmälälle, Tauno Matomäelle ja Harri Piehlille, mutta kun se oli tehty, Mandatum sai hoitaa loput. Krister toivoi, että saisimme kauppaan mahdollisimman paljon huutokaupan tuntua.

Kristerin tarjouspyyntö tarkoitti käytännössä, että meidän olisi nyt ensimmäistä kertaa päätettävä, mitä voisimme laskuttaa palveluksistamme. Pääjuristimme Ilona Ervasti-Vaintola luonnosteli toimeksiantosopimukselle pohjan, jota sitten käytimme koko vuosikymmenen ajan. Siinä laskutuksemme, kuten Ekankin sopimuksessa, perustui kuukausittaiseen ennakkomaksuun ja suorituspalkkioon, joka oli yleensä määritelty prosenttiosuutena transaktion arvosta. Nyt meidän piti vain päättää tuo palkkioprosentti. Keskustellessamme asiasta partnereiden kesken mieleeni tuli Hankenin entisen hallintojohtajan, varatuomari Göran Westerlundin viisaus, minkä hän väitti olevan jokaisen kunnon asianajajan johtoajatus: ”Mieluummin häpeän lyhyen hetken, kun kadun asiaa lopun elämäni.” Tämän kuningasajatuksen siivittämänä ehdotin kollegoilleni, että ”laitetaan siihen puoli prosenttia”. Lyhyen jatkokeskustelun jälkeen päädyimme siihen, että 0,45 näyttäisi paremmalta. Mikäli saisimme metsät myytyä, se merkitsisi meille runsaan neljän miljoonan markan palkkiota. Summa tuntui tuolloin varsin suurelta. Krister hyväksyi ehdotuksemme yrittämättä edes tinkiä.

Hieman yllättäen kaikki kolme toimitusjohtajaa vastasivat Kristerille myönteisesti: he olivat kaikki kiinnostuneita Ahlströmin metsistä. Enson ja Kymmenen tehtaat sijaitsivat Itä-Suomessa, ja

siksi yhtiötä kiinnosti ensisijaisesti Ahlströmin itäiset 100 000 hehtaarin metsät. Rauma-Repola taas halusi puhua lähinnä Noormarkun ympäristön satakuntalaisista metsistä. Krister ei välttämättä aikonut tehdä kauppvoja sen ostajaehdokkaan kanssa, joka tarjosi metsähehtaarista korkeimman hinnan. Hän halusi tietää, mitä ajatelimme kolmen ostajakandidaatin osakkeiden arvostuksesta. Hän nimittäin suunnitteli pitävänsä kaupassa saatavat osakkeet Ahlströmin salkussa jonkin aikaa kaupanteon jälkeen.

Ahlströmillä oli varaa pieneen spekulatioon. Lokakuussa 1992 pörssissä oli synkkä syystunnelma, ja siksi oli helppoa löytää nousuvaraa kaikista kolmesta metsäosakkeesta. Analyysissämme päädyimme kuitenkin siihen, että Enso-Gutzeit oli aliarvostetuin kaikei valtion suuren omistususuuden vuoksi. Se riitti Kristerille. Jos Enso tekisi tarjouksen, joka hehtaarihinnalla mitattuna oli samaa tasoa kuin Kymmenen, tekisimme kaupat sen kanssa. Hän oli vakuuttunut siitä, että Ahlströmin tulo Enson osakkaaksi olisi omiaan pienentämään osakkeen aliarvostusta. Kohta saimme nähdä hänen olleen oikeassa.

## Ensimmäinen diili

Vajaat kolme kuukautta Kristerin kesäisen puhelinsoiton jälkeen, sunnuntaina 25. lokakuuta, Saara ja minä palasimme Suomeen vietettyämme viikonlopun fasaanijahdissa Skotlannin Lockerbiessa. Laskeuduttuamme Helsinki-Vantaalle istahdimme eri takseihin. Saara lähti kotiin lasten luo ja minä keskustaan, tarkemmin sanottuna Eteläesplanadille, A. Ahlström Osakeyhtiön pääkonttoriin. Helsinkiläinen maamerkki oli Ahlströmin omistuksessa, mutta toisin kuin monet muut yhtiön rakennuksista, se ei ole Alvar Aallon, vaan arkkitehtitoimisto Jung & Jungin suunnittelema.

Suurin osa sisustuksesta, ja varsinkin rakennuksen kahdessa ylimmässä kerroksessa toimivan Savoy-ravintolan ainutlaatuinen

interiööri, on kuitenkin Aallon käsialaa. Pitkäaikaisen ja Aallolle ratkaisevan tärkeän liikesuhteen takaa löytyi Kristerin täti, taide-mesenaatti Maire Gullichsen, joka jo varhaisessa vaiheessa kiinnitti huomiota suomalaisen arkkitehtuurin nousevaan tähteen. Kohta pääkonttorin valmistuttua Aalto sai nimetä ehkä tärkeimmän työn-sä – Noormarkun Villa Mairean – hänen mukaansa. Eteläesplana-din kiinteistö on edelleen Ahlströmin perheen yhtiöiden käytössä, ja siinä toimii yhä myös ravintola Savoy, jonka ravintolasalin kaak-koisnurkassa on marsalkka Mannerheimin kantapöytä.

Tällä kertaa en kuitenkaan ollut matkalla Savoy'n seitsemänten eli kabinettikerrokseen, jossa Ahlströmillä oli käytössään ”dublet-ti”, pieni kabinettikaksio, joka toimi Kristerin ja yhtiön muun joh-don neuvottelu- ja edustustilana. Olin menossa alemmissä kerrok-sissa sijaitseviin pääkonttoritiloihin, täsmällisemmin hallituksen kokoushuoneeseen. Krister halusi minun esittelevän ja suosittele-van hallitukselle Enson kanssa tehtävää metsäkauppaa. Se oli en-simmäinen kerta, kun esiinnyin Ahlströmin hallituksen kokouk-sessa, mutta se ei jäänyt viimeiseksi. Siellä oli monta tuttua, muun muassa opiskelukaverini Robin Ahlström ja asianajaja Robert Mattson. Näistä jälkimmäisen kanssa minulla oli ollut paljon teke-mistä Wärtsilä Marinen konkurssin yhteydessä. Krister oli selvästi pohjustanut kauppaa, ja se sai hyvin myönteisen vastaanoton var-sinkin hallituksen puheenjohtajan, Mairen pojan, professori Johan ”Jussi” Gullichsenin asetuttua selkeästi sen kannalle. Krister oli myös hyvillään siitä, että Jukka Härmälä oli loppuneuvotteluissa pyytänyt häntä Enson hallintoneuvoston jäseneksi.

Pari päivää myöhemmin, 9. marraskuuta, Ahlströmin metsien myynti oli Ylen tv-uutisten talousosion ykkösuutinen. Vietin iltaa Matti Liukkosen vieraana OKO:n Kuusisaaren edustushuvilassa enkä voinut välttyä kertomasta television eteen raahaamille kans-savieraileni, että kauppa oli ollut Mandatumin järjestämä. Viikkoa myöhemmin tapasin Palacen kokkareilla Kymmenen hallituksen puheenjohtajan Casimir Ehrnroothin. Siellä kaikki asiasta vähää-

kään kiinnostuneet – ja varsinkin minä, joka olin rohjennut tiedustella häneltä, mitä mieltä hän oli Kristerin metsäkaupasta – saivat kuulla hänen painavan mielipiteensä: ”Vain valtionyhtiö pystyy osoittamaan niin täydellistä piittaamattomuutta osakkeenomistajiaan ja välinpitämättömyyttä pörssiä ja osakkeensa arvoa kohtaan.” Casimirin mielestä Enson 17–18 markan osakekurssitaso oli lama-kuopassa ja Jukka Härmälä oli siksi ”lahjoittanut” osakkeitaan Ahlströmille. Se oli tietenkin musiikkia Kristerin korville, enkä minäkään ollut siitä pahoillani. Olin entistä vakuuttuneempi ja iloinen siitä, että Ahlström oli tehnyt hyvän kaupan.

Kaupan myötä Ahlströmistä tuli Enso-Gutzeitin suuri osakkeenomistaja, joskaan sen ääniosuus ei noussut erityisen merkittäväksi. Ensolla oli tuolloin ja on edelleen kaksi osakesarjaa, ja Ahlström oli suosituksestamme ottanut kaupassa pääasiassa vähä-äänisiä R-sarjan osakkeita, jotka olisivat helpommin myytävissä. Kun Ahlström sitten kahdessa Mandatumin järjestämässä kaupassa vuosina 1994–95 myi valtaosan Enso-osakkeistaan, kurssi oli yli kaksinkertaistunut 35–38 markkaan osakkeelta. Se merkitsi Ahlströmille toista miljardivoittoa. Metsäkauppa ei ollut vain hyvin suunniteltu, sen ajoitus osoittautui lähes täydelliseksi. Krister otti sittemmin tavakseen ajoittain tilata Juha Karttuselta hallitusraporttinsa esitelyaineistoon liitettäväksi kuvan Enson R-osakkeen kurssikehityksestä. Kuvaan oli punaisilla nuolilla merkitty metsäkaupan ja kahden suuren osakemyynnin ajankohdat. Enson osakkeet oli saatu kurssin sukelleltua syvään rotkoon ja niiden myynnit oli toteutettu vuorenhuipuilla. Se oli Kristerin varsin havainnollinen, mutta ehkä ei erityisen hienotunteinen tapa muistuttaa sukulaisiaan siitä, että hän oli ollut oikeassa ja että kaupat tehtiin taitavasti.

Metsämyynti oli Ahlströmin siivousoperaation toisen vaiheen alkusoittoa. Kuusi vuotta aiemmin Krister oli onnistunut myymään Varkauden metsäteollisuuden Ensolle. Nyt hänen tähtäimesään oli tehdä Ahlströmistä käytännössä velaton erikoispapereiden valmistaja – sellainen yhtiö, jollainen Ahlstrom-Munksjö pyrkii

nykyään olemaan. Siinä oli vielä paljon tehtävää, ja moni periferinen liiketoiminta-alue oli pantava myyntiin. Tulevien vuosien aikana Mandatum sai avustaa Ahlströmiä sekä voimakattiloiden että metsäteollisuuden koneiden myynnissä. Lopuksi rakensimme Ahlströmille vielä suunnitelman perheyhtiön jakamisesta kolmeen yhtiöön, joista suurin vietäisiin pörssiin. Mutta siihen palaamme hiukan edempänä.

## 2.

# Enso kasvaa isoksi

Luen mielelläni Jukka Härmälän ystäväkseni. Tavallaan on ihmeellistä, että näin on. Tapasimme ensimmäisen kerran Kämpin peilisalin aulassa jossakin Conference Boardin tilaisuudessa. Jukka oli toistakymmentä vuotta aiemmin aloittanut uransa ”Korven akatemiassa”, jossa Enso-Gutzeitin legendaarinen talousjohtaja Veli Korpi kasvatti laskentaekonomien sukupolvea. Heistä parhaat, kuten Jukka ja häntä pari vuotta vanhempi Niilo Pellonmaa, siirtyivät liikepankkien johtokuntiin ja muualla elinkeinoelämään. Vuonna 1984 nykyinen hotelli toimi vielä KOP:n pääkonttorina. Minä olin professori, ja 38-vuotias Jukka oli hiljattain saanut tarjouksen, josta hän ei voinut kieltäytyä. Jaakko Lassila halusi hänet johtamaan lehdistölle lupaamaansa KOP:n kansainvälistymistä varatoimitusjohtaja Erkki Karmilan kanssa.

Kansallispankissa Jukasta tuli, Matti ”Koho” Korhosen ohella, pääjohtaja Jaakko Lassilan luottomies. Kun KOP:ssa sitten Mika Tiivolan HOP–Kymi–Kaukas–Schauman-menestysputken jälkeen tarvittiin miestä laittamaan sijoitus- ja investointipankkitoiminnot kuntoon, valituksi tuli Jukka. Vaikka en sitä silloin vielä tiennyt, se asetti hänet minusta katsoen rintamalinjan toiselle puolelle hetkenä, jolloin KOP:ssa alettiin valmistella Kouri-kauppoja. Kun suuret osakekaupat maaliskuussa 1989 tehtiin, Jukka oli kuitenkin jo ottanut seuraavan askeleen nopealla urapolullaan. Enso-Gutzeitin eläkkeelle jäävä vuorineuvos Pentti Salmi oli päättänyt maksaa Lassilalle



potut pottuina ja houkutella Jukan takaisin Ensoon, seuraajakseen. Kun Jukka vuonna 1988 nimitettiin toimitusjohtajaksi, tarkoituksena oli, että Salmi jatkaisi pari vuotta hallituksen puheenjohtajana auttaen nuorta toimitusjohtajaa saamaan otteen firmasta.

Aivan niin ei käynyt, sillä lähteminen on usein vaikeaa. Henkilökemia ei toiminut, ja pian Pentti Salmi neuvotteli Jukan selän takana suurfuusiosta Casimir Ehrnroothin kanssa. Jukka vastasi hyödyntämällä suhteitaan kauppa- ja teollisuusministeriöön saadakseen omistajan aikaistamaan Salmen eläkkeelle lähtöä. 13. joulukuuta 1990 vietimme iltaa Kalastajatorpan hyväntekeväisyysillallisilla Kickan ja Heka Pentin isännyydessä, kun Jukka saapui vajaan tunnin myöhässä. Suudeltuaan emäntäämme pikaisesti poskelle hän sujautti minulle huomaamattomasti paperin. Huomasin sen pian luonnokseksi pörssitiedotteesta, jossa kerrottiin Pentti Salmen eläkkeelle lähdöstä. Jukka hymyili leveästi, ja yhtiökokouksessa 1992 hänet valittiin hallituksen puheenjohtajaksi.

Jukka oli reservin kapteeni, myöhemmin majuri, ja jos kompanianpäällikkönä olisin saanut valita oman pataljoonankomentajani, olisin varmaankin hakeutunut hänen alaisuuteensa. Nuorempana hän uhkui henkilökohtaista auktoriteettia, joka veti puoleensa, loi lojaliteettia ja teki hänestä mallikelpoisen suomalaisjohtajan. Hän kantoi aina hyvää huolta alaisistaan; hänen kuljettajansa Ola Rissanen oli hänen hyvä ystävänsä, joka seurasi häntä jah-teihin vielä viidentoista eläkeläisvuoden jälkeenkin.

Suurpankkien pääjohtajien siirryttyä 1990-luvun alussa syrjään vallan keskiöstä Jukka oli suomalaisena vallankäyttäjänä, Enson vuorineuvoksena sekä Sammon ja TT:n puheenjohtajana, hetken vertaansa vailla. 1990-luvulla hän rakensi ympärilleen hovin tai ehkä paremminkin tasavaltaisen aristokratian. Hän antoi vuorineuvoksen tittelille sisällön, jota sillä ei aiemmin eikä varsinkaan myöhemmin ole ollut. Hänen lukemattomat hirvijahtinsa ja loisteliashetket fasaanijahtinsa Antti Majurinin vuokraamilla mailla Auchterarderissa loivat yhteenkuuluvuuden tunnetta ja kiitollisuudenvelkaa.