

# Tidningen som tog tunnelbanan till läsarna

av Sören Larsson, 1996

**D**ET STÅR EN RÖD TVÅMANSSOFFA i en före detta butiklokal på Kocksgatan 25. Den lyser som en valborgsmäsoeld, och man kan inte undgå att se den om man tittar in genom fönstret, det som en gång var ett skyltfönster. Soffans starka färg lyser bortom två gråa datorer och vanliga kontorsmöbler. Den står längst in i det som var butikens kontorsvrå en gång i tiden. Framför den röda soffan står ett litet, litet bord och ett par pinnstolar. Detta är platsen för fenomenet Metros framväxt, platsen där en idé tog form.

Det var tre personer som satt där på kvällarna, och det var inte Stenbeck eller några andra kapitalister. Det var två män och en kvinna. Männerna var före detta maoister. Kvinnan hade tagit examen på Handelshögskolan, jobbat i Kooperationen och varit verkställande direktör i en socialdemokratisk tidning.

Metro fanns i dessa människors huvuden och växte där under ganska lång tid. Tidningen fanns bara där, och ibland tyckte de att den liknade en dröm som riskerade att försvinna när de vaknade, men i andra ögonblick såg de idén som fullt genomförbar.

De säger inte att de i dessa ögonblick kände en hänförelse, för de uttrycker sig inte så. Och de hade aldrig någon ceremoni, säger de, stod aldrig upp och tummade och ropade löften och besvärjelser. Det låg inte för dem.

De skulle efteråt kort och gott säga att de trodde på idén. De skulle också säga att de tyckte att de tillsammans representerade en betydande kompetens. De hade olika saker att tillföra. Låt mig använda kvinnans formulering: "Vi litade på varandra. Förtroendekapital var vår enda tillgång. Och så en jädra bra idé."

Så småningom tog idén faktiskt fysisk form och blev en tidning i hundratusentals exemplar som kunde ses på tågen varje vardags förmiddag. Massor av senärer satt där plötsligt med sin Metro, sin tidning.

Detta hände i februari 1995. Det sägs att många i mediavärlden vid den tiden skrattade och slog vad. Hahaha, jag sätter en hundralapp på att det håller högst ett halvår.

Men nu drygt ett år senare har skrattet fastnat i halsen. Tidningen lever och går med vinst, och nu är

det meningen att det skall bli en Metro också på lördagar och söndagar.

Plötsligt ses Metro som ett hot mot andra tidningar. I Stockholms massmedievärld mumlas att nu är Jan Stenbeck i farten igen. Jo, jo. Men Stenbeck kom med för att bankerna sa nej när de tre ville låna pengar. Bankerna trodde inte på projektet. Och det var inte bara bankerna som sa nej. Andra var tillfrågade före Stenbeck.

Stenbeck hade pengarna och var beredd att satsa dem för att en av hans nära medarbetare rekommenderade honom att göra det. Den medarbetaren är också före detta maoist.

Jan Stenbeck hade länge velat äga en dagstidning i Stockholm men inte lyckats skapa någon. Kvinnan, hon som har gått på Handelshögskolan, ger sin syn på den saken: "Det går inte att administrera fram utveckling. Det är min bittra erfarenhet. Utveckling börjar med eldsjälaras entusiasm och fortsätter med någon modig som har pengar och vågar satsa dem."

Att det förhöll sig så där hade jag ingen aning om när jag åtog mig att skriva en artikel om Metro.

Jag skulle börja ana sammanhangen en slaskig eftermiddag i mars. Det var förresten samma eftermiddag som Göran Persson i en annan del av stan valdes till partiledare.

Jag var på väg till Pelle Anderson. Jag kände honom inte, men hans namn hade funnits med när tidningarna började skriva att Stockholm skulle få en ny dagstidning.

Vi skulle träffas på Kocksgatan 25, en ganska trist gata som har blivit känd för allmänheten genom att Ernst Brunner har skrivit bok om häftiga händelser vid denna gata. Pelle Anderson hade sagt att kontoret har ingång direkt från gatan. Det lät enkelt men var det inte.

Jag såg en glas- och ramaffär. Där kunde det ju inte vara. Sedan såg jag en lokal med stora fönster mot gatan och någon sorts ritbord. Det är väl här då, tänkte jag, men mannen där inne verkade för ung, och dörren mot gatan var igenspikad. Jag såg ingen mer lokal, så jag knackade på rutan och skrek att jag sökte Pelle Anderson.

Den unge mannen lutade sig tätt intill rutan och

skrek tillbaka: "Här finns ingen Pelle Anderson". Då återvände jag till ramaffären och upptäckte att intill den fanns ännu en liten före detta butikslokal. Det fanns till och med en smal dörr, men det stod ingenting på den. Ingenting tydde på att detta skulle vara ingången till en man med en revolutionerande idé. Men jag såg en man genom fönstret och sköt upp dörren. Mannen där inne var mycket riktigt Pelle Anderson.

**J**AG SÅG MIG MED VISS FÖRVÅNING OMRING i den ganska långa och smala före detta butiken, en före detta mjölkbutik skulle jag senare få veta. Jag tittade på de två påslagna datorerna och på väggarnas pärmar. Det stod DtP på de flesta. Jag visste att han tidigare hade givit ut, och lagt ner, en tidning med det namnet: Design, typografi, produktion.

Jag sjönk ner i den röda soffan och tittade upp på honom som hade satt sig högt på en pinnstol.

Han är 197,5 centimeter lång och 42 år gammal. Han är alltså femtitalist. Det är också de två andra, de som satt i soffan och tänkte fram Metro. Kanske vågar man påstå att Metro är en produkt av femtitalister.

Pelle Anderson började sin berättelse med en händelse 1973. Det var då fröet till Metro såddes i hans huvud.

Då hade han börjat på Journalisthögskolan i Stockholm, och han var bara nitton år. Han tyckte inte att det var särskilt lärorikt på skolan, inte på lektionerna i varje fall, men en dag lärde han sig trots allt något som var så intressant att han efteråt betraktar det som ett frö till idén om Metro.

Det hände under en lektion i tidningsekonomi. Föreläsaren hörde hemma i någon av Stockholms morgontidningar och frågade bland annat varifrån eleverna trodde att en tidning fick sina pengar. Eleverna trodde att de kom från prenumerationer. Ja, det var riktigt, en tredjedel kom från prenumerationer. Finns det något mer som tidningen tjänar pengar på? frågade föreläsaren. Efter ett tag var det någon som sa: annonser kanske. Ja, just det sa föreläsaren, från annonserna kommer 70 procent av intäkterna.

Sedan gick föreläsaren igenom utgifterna, och eleverna kom underfund med att distributionen kostade ungefär lika mycket som prenumerationerna gav i intäkt. Någon i klassen sa att då skulle man ju kunna ge bort tidningen om folk kom och hämtade den. Vinsten skulle ju ändå komma från annonserna. Det höll föreläsaren med om.

Varför gör man inte det då?

Det kunde han inte svara på.

Därmed var tanken väckt hos Pelle. Man skulle kanske kunna dela ut en tidning gratis. "Det var ju under en period när man tyckte att nolltaxa var rätt på SL och sånt där."

Detta hände i vänstervindarnas tid. På Journalisthögskolan var de vindarna starka. Pelle var engagerad inom vänsterrörelsen. Han ägnade föga tid åt egentliga studier. Men det som hände vid sidan av studierna var nog lärorikt, har han tänkt efteråt.

Han tappade intresset för journalistiken, hoppade av journalisthögskolan och blev typograf på Gnistan, den maoistiska tidningen. Där återfick han intresset för journalistiken och lärde sig redigera under Jörgen Widsells hårda ledning. Vänskapen mellan Widsell och Anderson skulle få sin betydelse långt senare, när tidningen behövde en finanssär.

Pelle Anderson tycker så här efteråt att Gnistan var ganska proffsig, "skilde på nyheter och åsikter och ljög inte".

Senare var han på Dagens Nyheter nio år, som redigerare, formgivare med mera. Han blev alltmer intresserad av formgivning.

I viss mån var han väl också en idégivare redan på Dagens Nyheter, men han kom med åren att betrakta DN som en trög koloss. "Man blir så trött på en organisation som förkväver sig själv och tar död på all initiativkraft".

Han började tänka på möjligheterna att "bygga en tidning som var tekniskt och organisatoriskt smart". Dessutom ville han göra en sådan tidning som folk ville ha.

"DN visste genom sina undersökningar mycket väl vad folk ville ha. När DN frågade folk varför dom inte ville förnya prenumerationen fick dom två svar: Jag har inte råd och jag har inte tid att läsa tidningen. Ändå har dom inte dragit några slutsatser av det. Tidningen har blivit dyrare och dyrare och tjockare och tjockare.

Så Pelle Anderson slutade på Dagens Nyheter 1988 och bildade med John Bark företaget BAD Company (Bark Anderson Design) De gjorde bland annat designen till Idag. Pelle gav tillsammans med sin kompanjon form också åt Moderna Tider. Det jobbet var hans första Kinnevikskontakt.

Nu började den gamla idén pocka på att få utveckla sig, så Pelle pratade med John Bark om den. Han började också prata om den med Robert Braunerhielm, en vän från vänstertiden och arbetskamrat på Dagens Nyheter.

Robert Braunerhielm skulle bli en av de tre förbundna som kläckte idéer i den röda soffan.

**E**N ANNAN MARS DAG, EN SOLIG MEN kall, sökte jag upp Robert Braunerhielm. Då fick jag gå till Metros lokaler i ett gammalt hus på Kammakargatan två kvarter bakom Folkets hus, där Göran Persson några dagar tidigare hade blivit ordförande. Huset ligger i ett kvarter som gränsar till Drottninggatan. Det är ett publicistiskt anrikt kvarter.

I just detta kvarter låg den liberala Afton-Tidningen, alltså den som 1909 startades av Valfrid Spångberg. Den låg i Drottninggatsbacken. I den backen, i Metros kvarter, bodde också en av tidningens medarbetare. Hans namn var August Strindberg. Hans bostad Blå tornet låg nästan vägg i vägg med tidningen.

Det var i Afton-Tidningen som Strindberg med ett 50-tal artiklar förde den så kallade Strindbergsfejden. Där angrep han under sin levnads två sista år allt och alla, kungamakten, Svenska Akademien, byråkratin, kyrkan, Heidenstam, Sven Hedin... Det var tider det.

Jag kände en man som hade jobbat på Afton-Tidningen på Strindbergs tid. Han läste korrektur med Strindberg. De brukade sitta i de två fätöljer som står kvar i Blå tornet, alltså Strindbergs hem, numera museum. Det blev så för att Strindberg bar sig illa åt mot tidningens springpojke när denne en dag kom för att hämta ett av de många manuskripten.

Strindberg gläntade på dörren och sa: "Herregud vad du är ful". Och så stängde han dörren. Innan pojken hade kommit tillbaka till redaktionen hade Strindberg ringt dit och sagt att han var en usel människa och ville be pojken om förlåtelse, men Spångberg skickade i stället unge Helge Cohn, som långt senare blev min vän. Så kan det gå.

Afton-Tidningen var en stridande tidning. Metro är en annan sort. Den strider inte, i varje fall inte för några ideologier. Jo, i en stridsfråga har tidningens ledning tagit till orda, men då var det i egen sak. Den ytttrade sig om Dagens Nyheter och Svenska Dagbladets önskan att den planerade helgtidningen Metro Weekend skall hållas utanför den gemensamma distributionen.

Men Strindberg hade nog fått skriva i Metro under förutsättning att han hade begränsat sig till två spalter någon gång då och då. Han hade kunnat bli kolumnist. Det är vad Metro har i stället för egna ledare: en kolumnist per nummer. Där skriver ju den stridbare Ulf Nilsson, och där skriver Birgitta von Otter. Ingen av dem är väl vår tids Strindberg, men var finns någon sådan?

Kolumnisterna skall representera så många åsikter som möjligt. I politiskt avseende bör hela skalan från vänster till höger vara representerad. Det är tanken.

Metros redaktion ser inte som sin uppgift att strida. Den skall informera, kort och snabbt, med notiser och korta artiklar och en coverstory per nummer, ett minireportage. Resenärerna läser tidningen under resan till jobbet och är informerade om det mesta när resan är slut efter en kvart eller tjugo minuter.

Det är ett koncept i tiden. Många säger att det är genialt. Andra säger att de själva har haft idén men inte genomfört den. Det är just det. Lysande idéer är det gott om, men det är inte många som blir genomförda. Den här blev det.

De tre människor som bar på idén och var uthålliga

med den upprepar gång på gång som en förklaring att de trodde på idén. De har fått mig att tänka på Paulus, som skrev till korintierna om tro som kan försätta berg. Fast han hade förstas ett tillägg om kärleken. Tron räcker inte, man måste ha kärleken också. Jag har fått för mig att de till sist hade också den, kärleken till sin idé. En av de tre var alltså Robert Braunerhielm.

# H

AN SITTER EN TRAPPA UPP.

Direktionen och redaktionen sitter där. I bottenplanet finns annonsavdelningen. Han hör till direktionen numera. Han är vice VD. Jag antar att han i sin ungdom skulle ha fnst ått en sådan titel trots att hans far var direktör på Industrieförbundet eller kanske just därför, jag bryr mig inte om att fråga. Efter gymnasiet började han på Socialhögskolan. Han gick på förvaltningslinjen och blev färdig där, men då hade han kommit fram till att han för allt i världen inte ville bli kommunaltjänsteman.

Detta hände alltså på det röda sjuttioalet. Unge Robert var clarteist och ville ut och proletarisera sig – uttrycker är hans eget. Han hamnade på ett litet tryckeri och lastade papper i kartonger, och i januari 1977 började han jobba på Expressens tryckeri. Först klistrade han rullar och blev sedan upplärd till tryckare.

Men han tålde inte miljön. Han fick någon sorts allergi och var sjukskriven en ganska lång tid medan undersökningen pågick. Sedan betalade DN/Expressen en del av hans utbildning på Journalisthögskolan. Det blev en överenskommelse i samband med att han sa upp sig.

Han kom till Journalisthögskolan 1981. Han hade upptäckt att det var journalist han ville bli. Han hade börjat skriva en del, bland annat i Gnistan. Det var där han lärde känna Pelle Anderson. Båda tillhörde också Sveriges kommunistiska parti, SKP (tidigare KFML). Då var det andra tider.

Han hade också skrivit en bok med titeln Folkfront under krigshot, och den gavs ut hösten 1981 på Ordfronts förlag. Den handlade om den franska vänstern inför andra världskriget.

Jag vet inte varför han skrev just om den franska vänstern, men han har något franskt över sig, är mörkhårig och har en framtoning som får mig att tänka på Charles Boyer. Jag sa det till honom, och jodå, det finns franskt blod på hans mamma sida. Hennes flicknamn var Du Rietz.

Också Robert Braunerhielm slutade på Journalisthögskolan innan han var helt klar. DN Runt stan startade i april 1983 och ville ha Robert på Järfällaredaktionen. Han hade haft sin praktik på DN, och då hade ledningen fått upp ögonen för honom. På hösten 1983 blev han chef på Järfällaredaktionen, och 1986 blev han redaktionschef för alla de 13 tidningar som hette

DN Runt stan. I den vevan gjordes tidningarna om till gratisutdelade annonstidningar.

På DN Runt stan träffade Robert Braunerhielm en man som gjorde starkt intryck på honom, en man som han senare skulle engagera till Metro och som nu styr och ställer där. Hans namn var HC Ejemyr, och han var VD på DN Runt stan.

De tycks fortfarande ha god kontakt och tillsammans få saker och ting gjorda. De sitter nära varandra i Metros lokaler. Det är som en sorts allmänning mellan dem, och deras rum har glasväggar så att de kan se varandra. Dörrarna står öppna så att de kan ropa till varandra. Nåja, jag tror inte att Braunerhielm ropar, men Ejemyr gör det.

Det gjorde han nog redan på DN Runt stan, men den gången hjälpte det inte. Intäkterna tredubblades under Ejemyrs kraftfulla ledning, men han hade inte fria händer med kostnaderna, fick till exempel inte trycka där det var billigast utan måste använda DN:s eget tryckeri. Den 12 oktober 1988 lades tidningarna ner.

Den dagen satt hela personalen på restaurang Strömsborg och väntade på besked om sitt öde. Till sist kom HC Ejemyr infarande och ropade: "Dom har lagt ner. Vi upphör. Baren står öppen." Han är sådan, HC Ejemyr. Intensiv, korthuggen och rak.

Denna kväll var det fest. Sedan sa Ejemyr upp sig och vandrade ut med tre årslöner i bagaget. De andra som ville sluta fick en årslön. Dom är sådana på DN, generösa mot de överflödiga. Tolv av dem tog sin årslön och lät sig anställas av den konsultbyrå i mediebranschen som Ejemyr startade.

Men Robert Braunerhielm stannade på DN. Han blev samordnare för Dagens Nyheters fyra sektioner, som så att säga stod för dörren, och den uppgiften hade han när Pelle Anderson ringde honom en dag 1989 och ville att han skulle komma och diskutera en tidningsidé.

De träffades hos BAD Company. Och John Bark deltog i samtalet. Robert lyssnade, blev intresserad och tyckte att de skulle dra in den kraftfulle HC Ejemyr i diskussionen.

Sagt och gjort.

De träffades på Ejemyrs byrå. I mötet deltog också John Bark och en av Ejemyrs medarbetare på byrån, Louis Davoust.

Idén hade vid det lagt inga fasta konturer, och HC var en luttrad man med bittra erfarenheter från DN Runt stan. Han var kallsinnig, ville inte vara med. "Men det är klart att kan ni dela ut tidningen gratis på tunnelbanan, så kan det kanske bli någonting". Då gick det, om man får tro Braunerhielm, en stöt genom Pelle Andersons långa lekamen. "Just det", sa Pelle, "det är så det skall gå till".

Pelle och Robert fortsatte att prata om tidningsidén, men Robert skötte sitt jobb på DN och Pelle jobba-

de på med sina olika uppdrag. BAD Company upphörde. Pelle bildade ett eget aktiebolag med namnet "A4 Text och Form" och skaffade lokal på Kocksgatan.

När Roberts jobb med samordningen av sektionerna var klart i februari 1990 erbjöds han nya uppgifter. Han hade två jobb att välja på. Det ena var på annonsavdelningen, och det andra var att bli reporter på utrikesavdelningen. Han upplevde sig fortfarande i första hand som journalist och kände sig egentligen mest lockad av utlandsjobbet, men han tog jobbet på annonsavdelningen. Det gjorde han för att Pelles och hans diskussioner då hade blivit så konkreta att han ville lära sig den ekonomiska sidan av saken.

I sitt nya jobb blev han chef för dem som gjorde annonsdummys och chef för bokningen av färgannonser.

**H**ÖSTEN 1992 HADE PELLE FÅTT I uppdrag att formge tidningen Personal som gavs ut av Bonnierägda Fackpressförlaget. VD där var Monica Lindstedt. Hon hade tidigare varit VD för Folket. Hon hade examen från Handelshögskolan. Hon skulle bli en av de tre som utvecklade idén.

Också Monica Lindstedt besökte jag en marsdag, en mild dag med solsken som fick snön att smälta och vattnet att porla på Skinnarviksringen, där hon bor med man, fyra barn och två hundar. Hon tycker om djur. Hon har hästar också.

De bor i ett äldre parhus. Genom vardagsrummets vida fönster ser man ut över Riddarfjärden, Norr Mälarstrand och Stadshuset. En vidunderlig utsikt. I detta hus växte hennes man upp. Han bodde här med sina föräldrar.

Monica Lindstedt verkar nu genom sitt företag Metafor. Det har samma adress som hennes bostad. Hon hade några dagar före mitt besök utkommit med en bok som har en vitsigt underfundig titel: VD-mödor. En undertitel talar om att det är en tankebok om praktiskt ledarskap. Boken bygger på hennes egna erfarenheter och dem sammanfattar hon i bokens början så här:

"Jag blev forskare, undervisade på Handels i beteendevetenskapliga ämnen, blev så småningom konsult, mammaledig, internutbildare på KF, mammaledig igen, skrev bok, egen företagare och organisationskonsult i fem år, VD på en landsortstidning, VD på ett tidningsförlag, VD för ett utbildningsföretag, VD på Previa/Rikshälsan och egen företagare igen. Det hade jag aldrig trott om mig själv för tjugo år sedan."

Landsortstidningen var alltså Folket i Eskilstuna. Hon började 1987 och var kvar i tre "jättetuffa men lärorika år". Där lärde hon sig mycket om nyckeltal, alltså vad det är som påverkar det ena och det andra i en

tidnings ekonomi. "Det hade vi nytta av när vi räknade på Metro."

Och förlaget var alltså Fackpressförlaget som gav ut Resumé och Datavärlden. Under Monica Lindstedts tid förvärvades tidningen Personal. Den skulle göras om. Det behövdes konsult hjälp. Pelle Anderson anlätades, och de blev goda vänner.

I bokens inledning funderar Monica Lindstedt över det som hon ser i backspegeln. Hon ser att hon har sökt sig till människor och organisationer där hon tyckte att hon kunde hitta värdegemenskap. Samtidigt har hon sökt sig till chefer som hon har upplevt som "progressiva, orädda och intresserade av människor". Hon citerar Oscar Wilde: "Det är personligheter, inte principer, som sätter världen i rörelse".

I sin backspegel ser hon också att "man dör aldrig av förändring". Hon bestämde sig tidigt för att undvika att bli ett offer. Om framtiden är något man drabbas av eller något man kan påverka själv anser hon vara helt och hållet en fråga om inställning.

Hon ser vidare i sin spegel att det är viktigt att kunna något om sig själv, om sin styrka och sina svagheter. Hon anser att man skall "våga se sig i spegeln som den människa man faktiskt är".

Man måste erkänna sina drivkrafter, skriver hon. För henne har detta varit en lång och smärtsam process, som har inkluderat fem års terapi. Hon skriver:

"Jag har kommit fram till att det näsan alltid, både hos mig själv och andra, handlar om vårt behov av att bli sedda och få påverka. Makt och kärlek, helt enkelt. Den mänskliga nöd man ibland upptäcker under ytan av en "spikrak" karriär eller ett framgångsrikt yttre är häpnadsväckande. Just därför måste vi börja prata om hur det egentligen står till med människor och organisationer och inte bara hurtfriskt ånga på."

Boken handlar en hel del om social kompetens och vad för slags människor hon själv vill samarbeta med:

"Alltmer har jag kommit att uppskatta egenskaper som civilkurage, hederlighet, ordhällighet och engagemang. Parade med faktiska kunskaper leder dessa egenskaper till resultat. Tyvärr pratas det alldeles för lite om detta. Många tycks tro att det är hårdvara alla som leder till framgång. Ack så fel."

På bokens framsida finns hon själv i helfigur. Hon står där stadigt och lätt bredbent med kängor på fötterna. Hon har armarna i kors och är klädd i halvlång svart kjol, vit blus med blåa ränder och en lång grå kofta. Hon möter betraktaren med en öppen blick och ett brett leende. Men under vårt samtal vid utsikten över Riddarfjärden talade hon med stort allvar om Metro och om männen i den röda soffan. Också nu var hon klädd i grått, något välskräddat i två delar med en mjukt formad krage kring halsen.

Ibland övergick allvaret i ett leende eller ett kort skratt, ibland i hetta. Bland annat hettade hon till när hon talade om journalister. Hon anser att påfallande

många av dem har en benägenhet att överskatta kårens betydelse. "Det finns många journalister som är dåligt pålästa, inte vill se saker i deras rätta sammanhang."

I det omdömet tycks hon inte inkludera Pelle Anderson och Robert Braunerhielm. Kanske beror det på att båda har fyllt 40. "Jag har ställt mig den här frågan, varför är det så få skjutjärnsjournalister som är över 40? Jag tror att det beror på att dom med tiden blir lite kloklare. Då får dom problem med sin egen moral."

Hösten 1992 bestämde sig Monica Lindstedt för att sluta hos Bonniers. Hon gjorde det i samband med en omorganisation, varvid Fackpressförlaget upphörde. När Pelle Anderson fick höra detta sa han:

"Vad ska du göra?"

"Jag har ingen aning", sa Monica.

"Men jag har en idé", sa Pelle.

Han berättade om sin idé och frågade:

"Tror du på den?"

"Det är en kanonidé", sa Monica.

**H**ON BÖRjade med en gång fundera över vad hon skulle göra om hon vore i Pelles kläder. Så där satt de i Bonniers lokaler på Brunnsgratan och hade sitt första samtal om det som senare skulle bli Stenbecks tidning. Så kan det gå.

Samtalet slutade med att Pelle ville att Monica skulle vara med i projektet. Han ville introducera henne för Robert Braunerhielm.

Så kom det sig att hon den 20 oktober 1992 satt i den röda soffan med en före detta maoist bredvid sig och en likadan framför sig. Nu handlade det inte om att få ut politiska budskap. Det handlade helt enkelt om att skapa en tidning för att det skulle vara roligt att skapa en tidning.

Ingen av dem tydde sig längre till någon politisk riktning som skulle kunna kallas extrem. Monica själv hade aldrig tillhört någon sådan. När jag under samtalet vid den vackra utsikten frågade henne om saken sa hon:

"När jag gick på Handels ansågs jag vara mycket radikal, men jag har aldrig tillhört någon extremorganisation. Jag har aldrig varit politiskt engagerad heller, även om jag vet var jag har mitt hjärta."

"Det där med Folket kom kanske ganska nära hjärtat", försökte jag då.

"Jag tror att det är jättesvårt att jobba i ett rörelseföretag om man inte någonstans gillar de grundläggande värderingarna", sa hon.

"Och så är det fortfarande?"

"Ja,"

Vid detta första möte i oktober 1992 fanns inte ens spår av rödvinsvänster. De drack te.

Idén hade då fått en form som mycket liknade det som sedan blev Metro eller för att citera Pelle Anderson:

”Det var faktiskt djävligt formulerat redan då”.

Men tidningen hade ännu inte fått sitt definitiva namn. De skulle under de närmaste åren bolla med flera förslag. Stockholms-Notisen, Stockholms Nyheter, Gomorron Stockholm... Också Metro fanns med på ett tidigt stadium, men de var inte heltända på det, tyckte inte att det lät som ett riktigt namn på en tidning. Deras tidning borde ha ett riktigt tidningsnamn – och se ut som en riktig tidning.

Monica Lindstedt hade inför mötet skrivit en PM, och där stod det bland annat: ”Ge stockholmarna de nyheter de behöver på 15 minuter, både traditionella nyheter och annonser, i en riktig tidning.”

De tänkte sig en tabloidtidning på åtta sidor och en omsättning på 40 miljoner. De räknade alltså för lågt, skulle det visa sig. Tidningen har aldrig mindre än 20 sidor. Ofta har den inemot 40 sidor. Omsättningen var första året 77 miljoner.

Men det som de då frågade sig var om de hade gjort en glädjekalkyl. De gav också själva svaret: nej, det skulle kunna gå.

Tidningen skulle distribueras genom tidningsställ i tunnelbanan, men det hade SL ingen aning om vid denna tidpunkt. En viktig fråga för trion med idén var vid denna tidpunkt, alltså hösten 1992: Hur skulle de närma sig SL?

Hur bra idén än var skulle den inte vara något värd utan en överenskommelse med AB Storstockholms Lokaltrafik, alltså SL.

Den teoretiskt skolade praktikern Monica betonade: ”För att sälja en idé är det oerhört viktigt att man kommer in på rätt ställe och pratar med rätt människor”.

De frågade sig om de kände någon på SL som de kunde närma sig. Jo, det gjorde Monica från sin tid på KF. Hon kände presschefen på SL, Eva Herrder. Henne ringde hon nu upp och bjöd på lunch på Nils Emils, som var något av trions stamställe.

Pelle deltog också i lunchen.

Så där har det gått till hela tiden. De har kontaktat sina vänner. Eva Herrder och Monica Lindstedt hade förtroende för varandra, och Eva Herrder sa att det här var marknadsdirektören Bo Tengblads bord. Hon erbjöd sig att arrangera ett möte med honom.

De förberedde mötet noga och gjorde i ordning ett overheadmaterial för presentationen. Inte minst hade de frågat sig hur förslaget skulle kunna bli attraktivt för SL. En viktig del i presentationen var därför att SL skulle ha ett eget utrymme i tidningen.

I förberedelserna för mötet deltog alla tre, men Robert vågade inte gå med till SL. Han var fortfarande anställd på DN och ville inte att det skulle komma ut att han förberedde ett nytt tidningsprojekt.

Bo Tengblad trodde trots allt att han hade att göra med några av de där som varje vecka hörde av sig och ville skicka reklamblad med SL. De fick alltid nej. Han märkte snart att det här var något annat och blev tilltalad av idén och såg möjligheterna, men han såg också många hinder.

I förslaget ingick en kalkyl och att SL skulle vara med och finansiera projektet. Tengblad sa omdelbart nej till den tanken. Han ville att de själva skulle skaffa finansierare.

Trion med idén hade inga pengar utan bara en bra idé och en massa vilja. Från början hade de lekt med tanken att finansiera projektet själva och presenterat det för några banker, men dessa viftade med kalla handen. De trodde inte på idén.

**N**U GJORDE DE TRE ENTUSIASTERNA en lista över tänkbara finansierare. Där stod bland andra Aragon (som hade startat Finanstidningen), Perser, Svenska Dagbladet, Hjärne, Anders Pers och diverse olika ”frifräsande kapitalister” om jag nu skall uttrycka mig med Pelle Andersons vokabulär. De hann kontakta några men långt ifrån alla.

En av dem som kontaktades var Sven Höök, VD på Svenska Dagbladet. Han sa nej av konkurrensskäl, står det i en uppsats som har skrivits på Handelshögskolan. Hans namn är inte nämnt där. De inblandade har inte heller velat nämna honom, men jag har på omvägar tagit reda på att han blev kontaktad. I uppsatsen står det att det var Monica Lindstedt som talade med honom.

Trion gick vidare med sin lista och fick napp när de kom till ”Kinneviksstallet”, Jan Stenbeck alltså. De använde sig som vanligt av det personliga nätverket. Den här gången var det Pelles tur. Han hade ju tidigare jobbat med en Stenbeckstidning, Moderna Tider. Han hade varit med om att göra designen och producerat de tre första numren, så de visste vem han var. Men det var inte någon av kontakterna från det jobbet som han skulle gå till. De tre i soffan kom överens om att han skulle kontakta sin läromästare från Gnistan, alltså Jörgen Widsell.

De hade inte jobbat ihop sedan dess. Pelle hade ju varit på Dagens Nyheter och Jörgen Widsell på Aftonbladet och tidningen Z, där han var chefredaktör. Men de hade fortsatt att umgås och det kändes helt naturligt för Pelle att bjuda in sin vän Jörgen till röda soffan.

Robert deltog i mötet. De presenterade idén och sa att de behövde en finansierare. Pelle tror så här efteråt att det tog Jörgen ungefär tio sekunder att utlova 50 miljoner. Robert har en annan uppfattning. Han tror att det tog 30 sekunder.

Jörgen Widsell är bland annat vice VD i Modern Ti-

mes Group och benämns produktinnovatör. Vad hans roll i Kinnevik innebär har enligt Pelle Anderson ingen människa egentligen lyckats lista ut.

Nu kände trion med idén vittringen av framgång. I triumf återvände de till Bo Tengblad på SL. Deras glada budskap var: Nu har vi finansären!

I detta läge övergav Robert sin försiktighet. Alla tre deltog i detta viktiga möte i början av 1993. Den här gången började konkreta frågor diskuteras, till och med formuleringar i ett kommande avtal.

Men Bo Tengblad var inte heller nu helt övertygad utan sa att det var två krav som måste uppfyllas. Det första var att tidningen skulle bli ett mervärde för SL:s kunder, det andra att SL genom tidningen skulle få en egen informationskanal. Dessutom fanns en absolut restriktion: tidningen skulle inte få kosta skattebetalarna en enda krona. Tidningens ägare skulle alltså stå för alla merkostnader som den kunde orsaka SL i form av städning mm.

Sedan följde flera möten, men i april 1993 ville Bo Tengblad göra en paus i diskussionerna. Han sa att SL höll på med en omorganisation som han under en period ville koncentrera all sin kraft på. Men när jag sökte upp honom strax efter påsk 1996 sa han: "Vi kom inte framåt i förhandlingarna och jag avbröt dem för att jag inte fick som jag ville. Det var ett sätt att markera att vår verksamhet skulle klara sig bra utan tidningen, men tidningen skulle inte klara sig utan oss."

En stötesten under hela förhandlingstiden var att Pelle, Monica och Robert ville ha ensamrätt för distributionen i tunnelbanan. Det ansåg Tengblad att SL med hänsyn till upphandlingsförordningen inte kunde gå med på.

Den flammande optimismen vid mötena i den röda soffan falnade och övergick i tvivel och vända. Robert hade redan visat sina kort och var ingalunda beredd att bida någon time out. Han åt lunch med Tengblad på Teatergrillen och bad honom att underteckna ett letter of intent (en avsiktsförklaring) för att visa att han var intresserad av att fortsätta diskussionerna och inte hade för avsikt att göra detta med någon annan. Robert lämnade ett förslag till ett sådant papper. Tengblad ändrade några formuleringar, undertecknade det och skickade det till Robert under sommaren 1993.

I augusti 1993 bildade trion AB Stockholms-Notisen med ett aktiekapital på 50 000 kronor. De sköt till en tredjedel var. Detta bolag blev den formella partnern när diskussionerna återupptogs hösten 1993.

Nu tryckte också Kinnevik på, ville att det skulle hända något och kopplade in en kontaktman, Peter Blomqvist. Jörgen Widsell var också med och drev på. En advokat var inkopplad. Under hösten arbetade de med ett utkast till avtal.

AB Stockholms-Notisen ville fortfarande få in en paragraf om exklusivitet. Så ville också Kinnevik, men det sa SL nej till, fortfarande med hänvisning till upp-

handlingsförordningen. Så efter en del möten gick Stockholms-Notisen med på att slopa denna paragraf.

Under tiden hade emellertid Bo Tengblad blivit tveksam och tycktes vilja avskriiva alltihop. I det läget bestämde sig Robert och Pelle för att satsa på ett trumfkort. De satsade på Monica.

Strax före jul 1993 ringde Robert till Monica och sa:

"Du som har så goda relationer med Bo Tengblad kan inte du prata med honom en vända till? Idén är för bra för att den ska gå i stöpet."

Så då gjorde Monica Lindstedt det. Hon sökte upp Bo Tengblad en dag i början av 1994 och upprepade de argument som trion hade framfört tidigare. Hon sa att en tidning skulle vara bra för SL:s relationer till resenärerna. Ekonomiskt sett skulle det bara vara dumt av SL att inte göra det här. I stället för att kosta på direktutskick, stortavlor i tunnelbanan, radio- och TV-reklam med mera skulle SL få en ny kanal till sina resenärer och en tidning utan att behöva göra den.

Bo Tengblad tog intryck av denna envishet – eller vad det nu var – och gick med på att fortsätta ansträngningarna. Och nu kom också SL:s VD Leif Axén med i samtalen, likaså Pelle Törnberg, VD för Modern Times Group. Axén blev tänd på idén, och nu började Pelle, Robert och Monica åter tro att det verkligen skulle bli något av.

**R**OBERT TYCKTE ATT DET VAR DAGS att sluta på Dagens Nyheter och sade upp sig. Han hade väl dröjt ännu ett tag om det inte hade varit så att DN just då hade ett paket med avgångs vederlag. Robert utnyttjade detta; han var en av de sista som fick det.

Han hade varit 17 år på Dagens Nyheter och hade hunnit tröttna. Han skulle ha sagt upp sig även utan avgångsvederlag, och det sa han till annonsdirektören Cecilia Geijer Häggström, som sa att det är klart att du ska ha avgångsvederlaget, men hon ville veta vad Robert skulle göra i stället.

"Det kan jag inte säga", sa Robert. "Jag har affärer ihop med en partner, och jag kan inte tala om vad det är."

"Kan det vara konkurrerande verksamhet?" frågade annonsdirektören.

Ja, sa Robert, det kunde det nog vara.

Då tog hon fram ett avtal där det stod att han skulle få hälften av 20 månadslöner när han slutade. Sedan skulle han få resten vid två tillfällen om han inte ägnade sig åt konkurrerande verksamhet.

Robert skrev på och tänkte att det får väl bli som det blir. För en tid sedan frågade han henne var resten av pengarna fanns. Enligt Robert bad hon honom flyga och fara.

Vid ett sammanträde i augusti 1994 informerades SL:s arbetsutskott som också tyckte att idén var bra.

Slutförhandlingarna inleddes och blev ganska hårda. SL krävde nämligen en ganska stor ersättning, ett par miljoner om året, för att hyra ut mark till tidningsställena. Peter Blomqvist lyckades förhandla ner kraven, i synnerhet för det första året. Andra året skulle beloppet bli högre och tredje året ännu högre. Dessutom skulle tidningen betala de merkostnader för städningen som skulle komma att uppstå.

Avtalet ger SL ersättning också för den extra städning som kan behövas efter bortslängda tidningar.

I avtalet skrevs också ganska specificerat in de kvalitetskrav som skulle gälla för en sådan här tidning. Bo Tengblad: "Detta var då kopplat till frågan om att vi inte kunde ge Metro exklusivitet. Sedan är det i princip fritt fram, under förutsättning att vi vill det då, för andra att komma in i bild. Det handlade om att säkra att det var en nyhetstidning vi pratade om. Vi ville reglera att andelen annonser inte får överstiga det som är normalt, att det skall vara ett blandat och varierat innehåll alltifrån internationella nyheter, svenska nyheter och lokala nyheter och så vidare."

Den 5 september 1994 undertecknades äntligen avtalet mellan Stockholms-Notisen och SL. Det gäller till den 31 december 1997. Då skall det omförhandlas.

Samma dag skrev Monica, Robert och Pelle på ett avtal med Kinnevik. Två nya bolag bildades och fick namnen Stockholms-Notisen Holding och Stockholms-Notisen Försäljning.

När kontraktet med SL var skrivet hade AB Stockholms-Notisen äntligen fått ett värde. I detta bolag fanns också utgivningsbeviset. Ågarna sålde nu sitt företag Stockholms-Notisen till Stockholms-Notisen Holding för tre miljoner kronor. Pelle, Robert och Monica fick alltså en miljon var. De fick äntligen betalt för sin idé och för det arbete som de hade lagt ner.

Den uthålliga och starkt troende trion hade nu likt moren gjort sin tjänst. Monica Lindstedt får sammanfatta det som hade hänt:

"Ska man teoretisera så kan man säga att hela projektet var en imaginär organisation. Vi var tre människor som hade en gemensam vision. Vi hade inga pengar. Vi hade ingen bakom oss. Vi hade våra nätverk, och vi hade vår kreativitet."

Monica Lindstedt hade redan tidigare bestämt sig för att hon inte ville vara aktiv när idéen förverkligades. Såväl Kinnevik som Pelle och Robert ville att hon skulle bli VD, men hon hade bestämt sig för att göra andra saker.

Hon ville inte heller engagera sig ekonomiskt i det nya företaget. Hon gick dock med på att ta en plats i styrelsen. Nu har hon lämnat också styrelsen och står numera helt utanför Metro.

Varför i all sin dar har hon gjort detta, nu när projektet är framgångsrikt?

"Det blev conflict of interests för att jag gör en del andra saker. Jag är lite noga med det. Jag vill vara fri

och obunden. Jag vill i vilka salonger som helst kunna säga att kejsaren är naken."

Nu arbetar hon genom Metafor, sitt eget företag. Hon har fått blodad tand och är inställd på att sätta in systemet som hon lärde sig i samarbetet med Pelle och Robert. "Att se de möjligheter som alla andra ser och verkligen göra något åt dem är jättebusiness."

Hon är redan igång med det första projektet av det slaget. Det är i en helt annan bransch, och det är mycket spännande.

Men det upptar henne ingalunda helt och hållet. Hon har ju familjen också. Barnen. Hundarna. Och hästarna. En av dem springer på Täby. Hon har haft tanken att föda upp hästar men givit upp den. Hon får så svårt att sälja dem. Hon blir alltför fäst vid dem.

Robert och Pelle köpte in sig i de två nya bolagen, som bytte namn när tidningens namn var klart. De fick 20 procent var av aktierna i Tidnings AB Metro och 4,5 procent var av aktierna i Försäljnings AB Metro.

Genom att Kinnevik ägde mer än 90 procent av försäljningsbolaget kunde Metro få koncernbidrag. Det skulle aldrig bli några problem med likviditeten. Kinnevik var inställd på att satsa helt och fullt.

Egentligen ville nog Stenbeck inte ha några delägare. Kinnevik hade redan från början haft option på Pelles och Roberts aktier och köpte dem hösten 1995. Nu äger Kinnevik 100 procent av Metroaktierna.

Hur många miljoner de två före detta maoisterna fick för sina aktier vet jag inte, men de förklarar att de är nöjda. De verkar mycket nöjda. Robert Braunerhielm: "Riktigt rika ska vi bli 1999. Då ska aktierna slutgiltigt värderas."

Så kan det gå.

Men Robert och Pelle är aktiva i Stenbecks krets, Pelle som utvecklare och Robert som vice VD. Pelle formger nästa projekt, Metro Weekend, och han säljer idéen om Metro utomlands. Framför allt gör han det sistnämnda. Också för detta ändamål finns ett nytt bolag: Metro International.

Men det nya bolagets adress är inte Kocksgatan. Adressen är Kammakargatan, och HC Ejemyr, han är VD också i detta bolag.

**N**ÄR JAG SATT HOS PELLE ANDERSON den slaskiga dagen i mars blev vi avbrutna av flera telefonsamtal. Tre av dem handlade om Metro i andra städer. I det första talade han franska och i det andra en blandning av svenska och tyska. Det tredje fördes på svenska men handlade bland annat om Toronto. Han talade om en jättehöjdare i medievärlden som skulle vara mycket intresserad.

"Vad var det där då?" sa jag förstås, men då log han brett och sa: "Det du, det säger jag inte".



Medan Pelle pratade i telefon hade jag läst etiketterna på tidskriftssamlare på hyllor bredvid den röda soffan. Där stod från vänster Köpenhamn, Berlin, Hamburg, Oslo, Wien, Zürich, London, Barcelona...

Jag hänvisade till dem och sa att jag hade läst i tidningarna att det skulle vara aktuellt med Köpenhamn och Oslo. Jodå. Köpenhamn kanske men Oslo troligen inte. Han sa att Oslo är för litet och att det finns andra förlag där som har satt emot med all kraft.

Pelle och Robert jobbar alltså vidare med Metro, men den som styr och ställer numera är HC Ejemyr. Han är VD i alla Metrobolagen, och det är Robert och Pelle som har rekryterat honom.

När jag en dag i mars månad 1996 steg in i HC Ejemyrs rum i det gamla huset i det publicistiskt anrika kvarteret lyse emot mig en stor möbel i grälla färger. Det var en jukebox, en sådan där som fanns på kaféerna på 1950- och 1960-talen. De stod där och glimmade och om man petade i dem en slant kunde man höra Snoddas eller Siw Malmkvist eller Hepstars eller Beatles eller några andra av den tidens idoler.

Dessa myntautomater har fått sitt namn från sjaskiga värdshus i Amerika, läser jag i uppslagsboken. De sjaskiga värdshusen brukade kallas juke, och där fanns ursprungligen sådana här apparater.

HC Ejemyr fick jukeboxen i present när han fyllde 40 år. Den svarade för festens dansmusik. Detta hände för 12 år sedan.

Han föddes för 52 år sedan i Norrköping. Han var yngst i en syskonskara på nio. Hans pappa var snickare och dog när Hans Christer var fyra år. "I en sådan familj är det viktigt att komma ut och jobba så fort som möjligt." Så när han hade gått ut åttan fick han jobb på Norrköpings Tidningars civiltryckeri, där han lärde sig till typograf.

Efter militärtjänsten åkte han till Stockholm. Det var 1964 och gott om jobb. Han steg av vid Centralen, gick Vasagatan och Kungsgatan och kom till den plats där Sveavägen korsar tunnelgatan, alltså den plats där Olof Palme senare blev mördad. Där såg han att det fanns ett tryckeri, Fylgia, där Idrottsbladet trycktes.

Han gick in och frågade om de hade ett jobb åt honom. "Javisst", fick han till svar. Han hämtade sina saker i Norrköping och flyttade till Stockholm. Där har han bott och verkat sedan dess.

Efter en tid flyttade han till Dagens Nyheters tryckeri, där han arbetade som sättningsman. Sedan blev det ett jobb ledigt på annonsavdelningen, och då sökte han det och fick det. Han var producent och satt och skissade. I slutet på 1960-talet blev han chef för DN:s ateljé. Sedan fortsatte han i olika chefsroller på DN. Han var borta ett tag och jobbade på Dagspressinformation men kontaktades av DN för att bli marknadsdirektör när upplagan gick neråt. I sitt sista jobb för Dagens Nyheter var han alltså VD för DN Runt stan.

Sedan startade han sin byrå. HC Ejemyr är en na-

turkraft som utstrålar intensitet. Han är ganska kort och ganska rund. Han har grova armar som han håller utanför höfterna som en skjutberedd cowboy. Han har skägg åt skepparkranshållet, och frisuren består av en hårkrans runt en lysande flint.

**U**NDER VÅRT SAMTAL FOR HAN UPP och ner som en guttaperkagubbe och rev bland papper i sina skåp. Ibland studsade han bort till data-skärmen på skrivbordet för att intensivt knappa med sina knubbiga händer på tangentbordet. Om han inte hittade det han sökte stegade han i hög fart ut i allmänningen mellan rummen och ropade på direktionssekreteraren Marita. Då löste sig problemen snabbt.

Han ser sig själv som en man med enkelt ursprung som har lärt sig av livet och kompletterat sina teoretiska kunskaper när han har behövt. Redan som barn tog han en Herrmodskurs i reklamteckning och sedan har han skaffat sig gymnasiekompetens i svenska, engelska och psykologi. På kvällarna gick han en gång i tiden på Berghs reklamskola, och vid universitetet har han läst pedagogik.

Nu när han har passerat de femtio tycker han att han kan hålla sig med en devis. Den lyder så här: Det mesta här i livet är frågan om sunt förnuft.

"Så enkelt är det. Och företagsekonomi är inte mer komplicerat än plus och minus."

Utan att jag har frågat om det har jag i mina samtal fått uppskattande ord om HC Ejemyr. Här är Monica Lindstedts spontana omdöme:

"Metros framgång beror inte minst på att HC är en nyckel, han är så determined, så fokuserad på det som han skall göra, ingenting får hindra honom. Han blir arg om man frågar hur han mår. Han får saker ur händerna. Kinnevik är inget lätt företag, sitter man och väntar med mössan i hand händer inget, man måste vara aktiv själv."

När Pelle och Robert i september 1994 kontaktade HC och frågade om han ville bli deras kandidat till VD-posten kände de sig osäkra på honom.

Robert hade nämligen träffat HC på våren och läckt en del om planerna och då frågat honom om han var färdig med tidningsbranschen. "Ja, den vill jag inte jobba med", hade HC svarat. Han gick just då och funderade på om han skulle köra lastbil och ha sin hund med sig.

Han hade sålt sin byrå och de som frågade vad han gjorde fick till svar: "Jag går ut med hunden".

Han hade köpt en hund, en fin liten labradortik som hette Elsa, och en båt. Han skaffade sig en ny kompiskrets i båtklubben.

Han blev hemmaman. Hans vänner sa till honom: "Det är omöjligt HC. Du kan inte gå hemma". För så kände de honom. Men det kunde han. Det var bara att

lägga in samma glöd i hemarbetet som i annat arbete.

”Jag uppskattar den tiden väldigt mycket. Jag hade inte längtråkigt.”

När jag hörde honom säga detta gick min blick till två fotografier bredvid jukeboxen, fotografier av hans och hustru Evas två döttrar. Jo, i början hade döttrarna tyckt att det var skönt att det fanns någon hemma. När han började jobba igen efter två år tyckte de att också det var skönt. De hade då hunnit bli 16 respektive 12 år.

**D**ET VAR EN VACKER SEPTEMBERDAG som Pelle och Robert träffade HC på en kinesrestaurang vid Zinkensdamm och drog idén, och han tyckte för all del att det verkade intressant och började ge synpunkter på hur man skulle kunna gå till väga. Pelle och Robert sa att de ville presentera honom som sin kandidat till VD-posten. HC tycktes vara ett offer för stridiga känslor och bad att få tänka på saken. Han tyckte att han hade det bra nu och ville inte gärna ge sig in på något nytt tidningsäventyr.

De övertalade honom i alla fall att följa med till Pelle Törnberg, VD i Modern Times Group med kontor på Skeppsbron. Till det mötet var HC lite sen. Han hade drabbats av en häftig maginfluensa och var blek om nosen.

Pelle Törnberg granskade den nya bekantskapen och sa som hälsningsreplik: ”Jaså är du bakfull”. Pelle och Robert tyckte väl inte att deras kandidat gjorde det allra bästa intryck, men Törnberg blev mycket tilltalad av honom. De två sammanförarna såg att kemin stämde överraskande väl. De hade i förväg sagt att >HC var en kille som kan köra hårt med folk, riktigt hårt, och vara uppriktig mot medarbetarna men ändå bli älskad av dem. En sådan man var uppenbarligen i Törnbergs smak. HC Ejemyr har själv sagt om detta möte:

”Jag gillade Pelle Törnberg. Kemin stämde. Vi fick en omedelbar kontakt. Så jag tänkte om. Jag skulle fylla 50 det året och tänkte att det är väl egentligen för tidigt att pensionera sig.”

Så HC tillträdde som verkställande direktör.

Det första han gjorde var att ringa till Birgitta Rosén, som var biträdande annonsdirektör på Dagens Nyheter under HC:s tid. ”Birgitta för helvete, du ska bli annonschef, kom och ät lunch så ska jag berätta.”

”När han hade berättat om projektet tog det mig bara två minuter att säga ja”, berättade hon när jag ringde upp henne och frågade om anställningen. ”Jag trodde på idén, projektet verkade spännande och jag hade förtroende för HC.”

Hon började i oktober och flyttade tillsammans med de andra in i lånade lokaler på Skeppsbron. Hon rekryterade folk. De blev sammanlagt tio personer på annonsavdelningen, därav sex säljare.

Birgitta Rosén blev en dörröppnare till de stora annonsörerna och annonsförmedlarna. De kände henne och respekterade henne. Hon fick ett mycket bra gensvar. De siktade i första hand in sig på de stora annonsörerna. Sedan delade de upp stan mellan sig och gick och knackade dörr hos de små annonsörerna.

Annonsförsäljningen gick bättre än de hade vågat hoppas. De trodde att det skulle bli en nedgång när tidningen hade startat, men annonsörerna tyckte att de hade fått en bra kanal och annonserna strömmade in. Resultatet var långt bättre än kalkylerat, men styrkan ökade inte, så det var ett hårt jobb att ta emot och hantera allting för skaran på tio personer.

”Men det var roligt.”

HC Ejemyr tog genast ett fast grepp om projektet, och det blev i början en del häftiga diskussioner, där olika meningar bröts mot varandra. Det handlade bland annat om aktörernas roller.

Det blev till exempel inte så att Pelle blev chefredaktör som de själva hade tänkt sig. Det blev till att börja med ingen chefredaktör alls.

HC var i starten både VD och ansvarig utgivare. Robert skulle vara redaktionschef och Pelle utvecklingschef. Det var HC som hade kommit fram till att han ville ha det så, och Robert och Pelle accepterade sina roller i tidningen. Därutöver var de ju aktieägare och ledamöter i styrelsen. HC var ingetdera av detta.

Det som HC ville tillämpa för sin del var den amerikanska modellen med en Publisher. Han ville ha en sådan roll för att kunna se till att Metro blev den tidning som han ansåg hade förutsättningar att lyckas. ”Jag ville ha det totala ansvaret och den totala styrförmågan både publicistiskt och ekonomiskt.”

Man kan väl anta att erfarenheterna från DN Runtan spelade en roll för den inställningen.

Under hösten skaffade de lokaler, personal och tryckeri och fotsatte att utveckla tidningen. De gjorde ett tiotal provnummer. I februari började tryckpressarna rulla för drygt 200 000 exemplar. Det har blivit flera sedan, eftersom distributionsställena har blivit fler. Numera finns tidningen också på bussarna, i ställ bakom chaufförerna, och i flera köpcentra.

Enligt Ejemyr ligger upplagan våren 1996 på cirka 250 000, och det skall bli mer. Tidningarna går åt. Det blir aldrig något över. I avtalet med SL står att Metro skall hämta överblivna exemplar. Metro har aldrig behövt hämta ett enda exemplar.

De var väl förberedda och praktiskt taget allting fungerade från början. Pelles dröm hade varit att göra en smart tidning med en smart organisation. och det tyckte han att det blev:

”När jag jobbade på DN satt vi ibland och var stödig på nattredaktionen och sa fy fan, tänk om man fick välja 100 pers då skulle vi kunna göra den här tidningen själva. Hundra pers va! Det går att göra med mycket färre, det har vi bevisat.”

Det bevis som Pelle syftar på är den totala personalstyrkan. Den är mindre än 40 personer. Därav arbetar 16 på redaktionen: i starten var det bara 12.

Hela produktionen har från början varit totalt elektronisk ända från redaktionen och annonsavdelningen till tryckeriet i Akalla. Tidningen trycks på Svenska Dagbladets och Aftonbladets tryckeri, alltså hos konkurrenterna. Metro betalar cirka 40 miljoner om året för tryckningen. Ejemyr: "Det är ett mycket bra bidrag till ekonomin för det tryckeriet".

Någon månad efter starten tyckte HC att det var dags att skaffa en chefredaktör. Han rekryterade Thomas Grahl, som tillträdde den 1 juni 1995. HC hade lärt känna honom på Dagens Nyheter, var annars. Precis som Ejemyr hade han var där länge – och i många omgångar och i olika funktioner, inte bara redaktionella.

**T**HOMAS GRAHL HAR HAFT EGENHETEN att säga upp sig varje gång han blev pappa. Det har han blivit tre gånger, därav två när han var anställd på DN. Han ville vara pappaledig men han är ingen vän av lagstadgade tjänstledigheter. Därför sa han upp sig. Båda gångerna.

Första jobbet på Dagens Nyheter hade han som DN:s korrespondent i Köpenhamn. Att han fick det jobbet tror han bland annat beror på hans hustru. Hon tillbringade nämligen sin barndom på Grönland, och hon hade lärt honom danska.

Själv såg Thomas dagens ljus, i den mån det förekom, i fjällbyn Ammarnäs i Lappland. Det hände 1957; även han är alltså femtalist. Byn ligger vid Vindelälvens övre lopp, och hans pappa var flottare och skogsuggare där.

Familjen flyttade senare till Örnsköldsvik, och där började Thomas redan som gymnasist medarbeta i Örnsköldsviks Allehanda. Sedan blev det Journalisthögskolan, Norrbottenskuriren, Sydsvenska Dagbladet och diverse frilans- och konsultuppdrag. Och ut och in på Dagens Nyheter.

Ett viktigt år tillbringade han och hustrun i USA. Thomas fick ett Fulbrightstipendium för att studera tidningsdrift, Newspaper management, vid University of Oregon. Han anser att de studierna förändrade hans syn på världen, branschen och journalistiken.

Till det som fick honom att häpna hörde att man vid detta universitet kunde läsa journalistik med Newspaper management som huvudämne. "Dom tyckte att journalister skall kunna vara med och styra och leda tidningar."

Detta tycker sedan dess också Thomas Grahl: "Det enda kommersiella mervärde som en dagstidning har är dess publicistiska kvalitet. Annars kunde vi lika gärna göra annonsblad eller sälja tvål eller vad som helst."

Han anser att detta är en intressant iakttagelse. "Där ligger vi i Sverige efter. Amerika gjorde misstagen före oss och har alltså återupptäckt att det går lättare att få journalister att förstå det kommersiella i ett tidningsföretag än det går att få civilekonomer att förstå det publicistiska."

Han tycker att man kan dra vissa slutsatser av detta, bland annat att det är bra för branschen att på utbildningsanstalterna utbilda journalister i tidningsdrift.

I konsekvens med detta startade han också Vallentuna Veckoblad. Det gjorde han tillsammans med sin hustru 1991. Ungefär samtidigt startade lågkonjunkturen. De höll ut i två och ett halvt slitsamma men lärorika år. Därefter var han VD och redaktionschef på Riksreportage, ett Mariebergföretag. Thomas Grahl har ansvaret för redaktionen, men de tre nyhetscheferna Martin Keruger, Liza Marklund och Sakari Pitkänen leder växelvis det dagliga arbetet.

Thomas tycker att tidningen sköts effektivt. Han tycker att det finns påfallande mycket sunt förnuft i företags ledning. "Bonnförnuft", säger han.

"Det finns en del mediefolk som har väldigt hög svansföring. Det är mycket image i dem. Men vi är hantverkare och maskinister och trivs med att vara det."

Han tycker att Metro är en i grunden genial idé och ställer vedertagna myter på huvudet. Det som är gratis uppfattas lätt som något billigt, men Thomas Grahl tror att Metro av många uppfattas som en förmån.

"En äldre dam ringde för en tid sedan och ville framföra en åsikt. Jag minns inte vad det handlade om; det är så många som ringer. Sedan sa hon att hon ville tacka för tidningen. Metro är en verklig förmån, sa hon. Det är så längesedan vi vanliga människor fick en verklig förmån att jag har glömt bort när det hände sist. Tack, säger man då och känner sig en smula berörd."

Han tror att Metro upplevs som en förmån för att den inte skriker till sina läsare eller talar till dem utan med dem. "Och vi är inte förnumstiga. Vi är en riktig Svenssontidning med korta rappa nyheter. Vi riktar ingen annan uppmaning till läsarna än denna: tänk själva. Metro är en antites till det högröstade och det publicistiskt överarbetade."

Om det nu är tonläget eller något annat så är stockholmarna uppenbart tilltalade av tidningen. De läser med stor intensitet på förmiddagarna, och i undersökningar som dels Metro, dels SL har gjort har resenärerna uttalat sig mycket positivt om tidningen. Det finns i avtalet en paragraf som säger att om resenärerna visar sig missnöjda med Metro så kan SL säga upp avtalet. Detta har alltså inte alls varit aktuellt.

Det redaktionella programmet är utan tvivel en del i framgången. Därutöver förklarar Metroledningen framgången med två saker. Den ena är den enkla och

effektiva distributionen. Den andra är sättet att producera tidningen med modern teknik och enkel, effektiv organisation.

Så enkelt är alltså receptet.

Och nu skall det alltså komma mera. Metro expanderar i likhet med alla andra framgångsrika företag. Det skall bli metroar utomlands, och i Sverige ökar upplagan. Experiment görs för närvarande att vidga distributionen till bussarna. SL:s och Metros ambition är att Metro skall finnas på alla bussar ända upp till Norrtälje.

Och så är det weekendtidningen. Vid mina besök på Kammakargatan såg jag lokaler som höll på att göras i ordning för Metro Weekend. Där skulle snart en ny redaktion med en egen chefredaktör flytta in för att göra lördagarnas och söndagarnas Metro.

De planerna försökte konkurrenterna just i mitten av mars hindra genom att skriva ett brev till Presstödsnämnden. De ansvariga utgivarna för Svenska Dagbladet och Dagens Nyheter, alltså Mats Svegfors och Anders Mellbourn, hemställde att Presstödsnämnden på nytt skulle pröva frågan om Metros medverkan i samdistributionssystemet "samt de vidare implikationer den nya situationen får för pressstrukturen och presspolitikens grundläggande syften".

De hänvisade till det som sägs i presstödsförordningen att distributionsföretag måste "förbinda sig att endast samdistribuera sådan dagstidning vars upplaga är i huvudsak betald och har ett abonnemangspris som inte uppenbart avviker från vad tidningar har i den kategori som tidningen tillhör".

De skrev: "Det uppenbara reella förhållandet är att Metro sett över veckan som helhet inte har en i huvudsak betald upplaga. Exempelvis erbjuder Metro sjudagars prenumeration till ett marginellt högre pris än helgprenumerationspris. Det är vidare klart att om Presstödsnämnden väljer att bortse från detta förhållande öppnar det slussarna för motsvarande strategier från annonsblad och dylikt riktade mot svensk abonnerad dagspress runt omkring i landet. Det blir då också ofrånkomligt att breda dagstidningar tvingas allvarligt pröva frågan om sin fortsatta medverkan i systemet."

**D**EN 21 MARS DOMINERADES Resumés förstasida av en stor rubrik om kampen mellan Metro och de två andra morgontidningarna i Stockholm. Just den dagen träffade jag HC Ejemyr. Resumé låg på hans skrivbord. Han tog upp den med sin knubbiga näve, viftade med den och sa: "Svegfors av alla, han som mer än någon annan förfäktar marknadskrafterna och vill ha fri konkurrens. Nu ropar han på konkurrensbegränsning".

HC Ejemyrs blick zoomade in ett uttalande av An-

ders Mellbourn och han läste det högt: "Vi skäms inte för att vi slår vakt om vår kommersiella ställning".

Ejemyr lade ner tidningen på bordet, tittade på mig och tillade med sänkt röst: "Och det är Mellbourn som säger det. Det är härresande."

Konkurrenterna har fått upp ögonen för Metro och är av allt att döma inställda på att ta upp konkurrensen på flera sätt. Jag frågade Bo Tengblad om Dagens Nyheter och Svenska Dagbladet hade hört av sig. Jo, det hade de. Vad ville de då?

"Det finns ett intresse av att ge ut något liknande, ja, men jag tror inte att jag går in på det."

Jag nämnde att avtalet med Metro går ut i slutet av 1997, vad händer då?

"Det är en bra fråga", sa Bo Tengblad. "Vi har en leverantör som vi trivs bra med."

"Så det är bara att förlänga avtalet?" frågade jag.

"Det skulle kunna vara en lösning", svarade han och lät hemlighetsfull.

"Kan man tänka sig något annat?"

"Ja, man kan tänka sig att vi upphandlar, tar in anbud på en nyhetstidning av det här slaget."

"Vad säger lagen om offentlig upphandling? Är den tillämplig i det här fallet?"

"Ja, den är definitivt tillämplig. Vi rådfrågade jurister innan vi skrev på avtalet. En exklusivitetsparagraf hade varit i direkt strid med lagen."

"Men ni kunde skriva ett avtal med Metro utan att begära anbud från andra?"

"Det hade ju varit befängd annars. Om någon kommer till dig med en affärsidé kan du inte gå till marknaden och fråga om det är någon annan som vill vara med och tjäna pengar på det här. Så kan man inte göra. Men i framtiden är det ju möjligt att vi genomför en upphandling."

"Varför skulle ni göra det?"

"För att försäkra oss om att få bästa möjliga utfall av den här verksamheten."

"Det låter som att du lutar åt att ni kommer att göra så."

"Nja, det är inte jag som avgör, men vi upphandlar ju trafik sedan ett antal år tillbaka och har kommit på att det är ett bra sätt att få det man vill till bästa pris."

"Så det kommer ni att göra också med Metro?"

"Det finns definitivt med i planerna", sade Bo Tengblad. Jag hade tidigare talat också med HC Ejemyr om avtalet. Han sa så här:

"Min syn på det här är att om Metro fortsätter att vara så här omtyckt av resenärerna så ser jag inte att SL har något val. 'Det oroar mig inte särskilt mycket. När tre år har gått och Metro har skaffat sig låt oss säga en dryg halv miljon läsare av resenärerna i huvudsak så är inte Metro nödvändigtvis beroende av den här distributionen. Vi kan bära hem den till folk. Det har jag gjort förut med DN Runt stan. Den lade jag hem i 6000 000 exemplar i veckan till folk. Det gör ju

Lokaltidningen nu. Den ägs ju av Bonniers numera. Det där är rätt intressant. Bonniers som nu bråkar med oss är den största gratistidningsägaren i hela Stockholm med över en miljon gratistidningar.”

På vägen hem efter mitt sista samtal, det med Bo Tengblad, åkte jag först tunnelbana och sedan pendeltåg. Jag passerade flera Metroställ. En del av dem var tomma, i andra låg fortfarande några exemplar och väntade på sina läsare. I några av ställen fanns också använda Metro, sådana som hade lästs under en resa och lagts tillbaka.

Klockan närmade sig två när jag vid Centralen steg på pendeltåget mot Norrviken. På sätena i tåget fanns en del kvarlämnade exemplar. Som stafettpinnar, tänkte jag. En resenär lämnar sitt exemplar till nästa resenär.

Men ingen läste längre Metro. Den var tydligen färdigläst. Betyder det att det finns utrymme för en gratis eftermiddagstidning?

De flesta passagerarna tittade sysslolöst rakt fram, försjunkna i sina tankar, ostörda. Ett par läste en bok, ett par läste veckotidning, några småpratade, en ung man snett emot mig hade hörlurar och lyssnade troligen på musik.

Jag tog också fram min bandspelare och satte på mig hörlurarna. Jag backade bandet en bit och lyssnade på Bo Tengblads slutord:

”Det är roligt det som har hänt med Metro, lite förbluffande att det kan hända sådana saker fortfarande, att man kan slå sig in på en tidningsmarknad. Samtidigt har det understrukit och gjort väldigt tydligt för oss på SL vilken enorm potential vi sitter på i form av framför allt tunnelbanan. Det är ett guldägg.”

Det guldägget tänker SL göra bästa möjliga av, har jag förstått.

Och på helgerna finns ingen tidning alls i tunnelbanan. Är det där som Dagens Nyheter och Svenska Dagbladet vill komma in? Vill de ge ut en helgtidning gratis?

Kan det rentav bli så att alla dagstidningar i Stockholm delas ut gratis på de kollektiva transportmedlen?

Under alla förhållanden har spelet om guldägget bara början. Men visst har Metro ett försprång.