

Björn Elmbrant

Dansen kring guldkalven

Så förändrades Sverige av börsbubblan



"Björn Elmbrant visar att ekonomi går att begripa – och att världen går att förändra."

Åsa Linderborg

"Oerhört underhållande och välskriven ... Obligatorisk läsning för alla fondkommissionärer – man borde inte få handla med aktier om man inte läst den här boken!"

Mats Qviberg

Bokförlaget Atlas

Björn Elmbrant

Dansen kring guldkalven

Så förändrades Sverige av börsbubblan

Bokförlaget Atlas

Dansen kring guldkalven – Så förändrades Sverige av börsbubblan

© Björn Elmbrant och Bokförlaget Atlas 2005

Grafisk form: Pelle Olsson/Ropson

Omslagsfoto: Louise Billgert

E-boksproduktion: eLib 2005



Bokförlaget Atlas
Drottninggatan 83
111 60 Stockholm
www.arenagruppen.se

Bokförlaget Atlas ingår i Arenagruppen – den radikala sfär som bland annat består av tidskriften Arena, tankesmedjan Agora och seminarieverksamheten Arena Program.

1. En tid av drömmar

Det var väl en sådan där februarivecka när flygbussen till Arlanda brukade blåsa ner i diket.

Mycket snö hade fallit under flera dar och en frisk nordostvind drog genom innerstan. Nu var det äntligen fredag, den 6 februari 1998 på Sprays kontor.

Per hade satt sig, lagt in en prilla. Han var relativt nybliven vd på Spray. Nu skulle han lyssna på vad en av de mest tongivande medarbetarna hade på hjärtat.

Svante var oerhört nervös inför presentationen. Ändå var allt noga genomtänkt, hela resonemanget och de tolv powerpoint-bilderna.

Han öppnade datorn, tryckte fram den första bilden och sa några inledande ord. "Spray-Crisis" stod det längst upp på bilden.

Vaddå, var det kris för det omskrivna nya internetföretaget? Kris och kris, det stod för still, tyckte Svante.

"*Det går inte att ta betalt för kreativitet*", kunde man läsa på den tredje bilden.

Per smålog, sa ingenting. Svante fortsatte.

På den fjärde bilden texten: "*Inget fokus på utveckling.*"

Svante brukade vara närmast irriterande lugn. Han hade gjort den här sortens presentationer så många gånger. Så varför var han nu så nervös?

Det handlade om ... hur brukar man säga ... hjärteblod. Svante var en av de först anställda på Spray, var han arton år gammal, eller var det sjutton? Det var för snart tre år sedan. Då hände det att han sa:

– Jag längtar till Spray så fort jag är borta. Ibland kliver jag upp mitt i natten och åker dit. Det är ... mitt på något sätt.

Sedan dess hade det gått några år. Spray var inte längre ett litet tätt kompisgäng, för man hade snart över 200 anställda. De ljusbilder som Svante tryckte fram handlade om svagheterna med det Spray som växt.

På den sjunde powerpointbilden stod det: *"Spray räknas inte som nyskapande."*

Nästa bild: *"Inga krav på individen."*

Svante hade tjockt bakåtstruket hår, en svart stjärna tatuerad på armen och ring i örat. För en punkare som han är grundinställningen att det inte finns några gränser för individen. Vem som helst kan göra vad som helst, bara man litar till sina egna krafter.

Vart hade kraften tagit vägen, den kraft som några år tidigare gjort att Svante och de flesta andra på Spray känt att allting, bokstavligen allting var möjligt?

Som när Spray lät göra ett spel till Electrolux hemsida, där man kunde styra en dammsugare som sög upp skalbaggar.

Matti, en annan punkare på Spray, och han gjorde ett annat jobb på Electrolux. De hade installerat en kamera i ett kylskåp i en lägenhet i Stockholm och varje gång någon öppnade kylskåpet kunde man se en bild av personen på företagets sajt.

Efteråt hade Matti och han varit totalt slut. Totalt slut. De hade jobbat flera nätter i rad. Kostymgubbarna skrattade och applåderade. Det fantastiska var att de litade på de här unga killarna.

Det var inte bara succé. Hemsidan åt Trygg-Hansa, med så mycket grafik att den inte gick att använda, snackade man länge om på stan. Men Spray hade ändå med svett och möda satt en ny standard för hur hemsidor på internet skulle göras. Man stod för frihet, förändring och fest. Då. Men inte lika tydligt längre.

Svante var lite osäker på var han hade Per.

Det hjälpte inte att Svante var kompis med grundarna av Spray, den pojkaktigt visionäre Jonas Svensson och "Golden boy", den filmstjärnesnygge och urtrevlige Johan Ihrfeldt.

Per Bystedt – som nu satt och lyssnade på Svantes kritik av Spray – hade kommit till företaget senare, blivit vd. Men han hade inte samma aura.

Per hade kostym, bakåtstruket rakt hår med bena, och hade gått på Handelshögskolan i Stockholm. Pappan var en av Wallenbergarnas vd:ar.

Men han hade också gjort skämtteckningar åt Finanstidningen och påstods skriva på en deckare.

På sitt tidigare jobb som vd för TV3 blev han riksbekant med sitt energiska försvar av programmet Tutti Frutti, även kallat tutt-tv. Per var både kommersiell och kulturell, som de andra grabbarna i ledningen för Spray, fast lite tristare kanske.

Han hade gått med på att lyssna på Svante och hans powerpoint-bilder eftersom han insett att här fanns ett problem. Han var däremot inte säker på att det han hörde rymde några lösningar.

Men internet var inte bara lösningar. Det var drömmar också.

De levde i en tid av drömmar. Svante hade trots att han var tio år yngre ordnat fester åt grundarna Jonas och Johan, och fått följa med dem till USA för att träffa de stora IT-tänkarna i Kalifornien.

I Silicon Valley på den amerikanska västkusten, i smältdegeln mellan hippies och digital teknik, var IT kultur på ett annat sätt än i Sverige. Nicholas Negroponte hade i tidskriften Wired tidigt formulerat det hela:

– Datorer handlar inte längre om datorer. Det handlar om ett sätt att leva.

I USA var innehållet på webben ofta viktigare än de tekniska finesserna. En del internetfirmor i New York kunde påminna lite om reklambyråer eller bokförlag. En öppenhet för att pröva det nya som var närapå en livsstil.

Drömmarna sa att man måste sprida internet, för att det är en alldeles för bra grej för att inte spridas.

Om man kunde HTML, det vanligaste programmeringsspråket för att bygga hemsidor på nätet, var det nästan som om man fått ett kall. Det var ju inte tekniker på KTH som skulle styra det hela, det var ju något humanistiskt egentligen. En humanistisk anarki.

Utan konventioner gav internet tillgänglighet, kunskaper, sammanhang och upplevelser.

Genom att alla kunde få del av allt rymde nätet den klassiska, närmast politiska föreställningen om att frigöra människan. Under

Sprays pionjärår på Riddargatan hände det att man skojade om att man borde demonstrera på första maj med slagord som ”Ropen skalla, HTML för alla”.

En annan stark dröm handlade om den platta arbetsorganisationen. Det var väl inte i detalj uttänkt så från början, men det blev så.

I början kom man in till jobbet sent på förmiddagen, gick och åt lunch tillsammans, arbetade under kvällen, gick på en sen bio eller ut för att äta och ta några öl. Sedan tillbaka för att jobba vidare under natten. Ibland satt cheferna med på småtimmarna och hejade på.

En ung svensk som jobbade på ett internetföretag i Kalifornien besökte det då nystartade Spray och ringde sedan hem för att rapportera:

– De är ju för fan mer amerikanska här än vi är i The Valley!

Det vill säga, knappt 20-åriga *slackers* på Spray hade under de första åren direkta kundkontakter och eget kundansvar. Så icke i Amerika. Där bestämde chefen. Detta hade säkert sina fördelar, men besluten tog långre tid än med det svenska, decentraliserade arbetssättet.

Vanligt idag i företag, men ovanligt då, var att som Spray ha interna nätverk i datorn. Den medarbetare som kom på en ny fantastisk idé, och man kom på många nya idéer mitt i natten, kunde omedelbart sprida den vidare till andra.

Till slut blev strömmen av knasigheter så strid, att man fick dela upp det i snacklista och en strikt lista, som mer handlade om jobbet.

Chefer var inte viktiga som chefer, utan för att de hade något att säga. Under de första åren fanns ett starkt anarkistiskt drag i de unga internetföretagen.

– De flesta av oss gav nog totalt sjutton i var pengarna kom ifrån, det var ibland lite av betald fritidsgård, säger en av de kvinnor som jobbat på Spray.

Men med tillägget:

– Det kändes som vi höll på med en stor och nyttig sak. Det var lite av en dröm att få göra vad man ville, av var och en efter förmåga ...

Allt fler måndagar stod en flock ungdomar i entrén, som rekryterats till företaget via sina kompisar därinne.

Under de första åren fanns inte alltid stolar till alla. Men om man

kom direkt från skolan, och plötsligt var med på den fantastiska resan, blev det nästan en grej:

– ... ingen stol att sitta på ... wow!

De nya IT-företagen bestod av starka individer, som fått ta ansvar men framförallt tagit sig ansvar. Alla hade sökt sig dit där energin fanns. Och den fanns här. Medelåldern var kanske 26 år.

Det stod någonstans i tidningen häromdagen att det finns en cell- och genforskare, som tror att man kan ge människor evigt liv genom att hejda puberteten. Men det experimentet har i någon mån redan gjorts – i Silicon Valley och på ett antal av de unga svenska IT-företagen vid sekelskiftet.

Blyga och omogna nördar med udda intressen, som att samla på tysk rock, cowboykläder eller konstiga super-8-filmer, och som gått lite vid sidan av i skolan, blev nu populärast av alla på internetkonsultfirmorna.

De var plötsligt coola. Att vara cool var att våga vara exklusiv, men inte elitistisk, att kunna göra töntiga saker som ingen upplevde som det.

På datorerna på Spray hade man klistrat upp den sortens leksakgubbar som man kan hitta i cornflakespaket och urklippbilder från Star Trek-filmerna.

Som i all avantgarde var det avgörande att våga avvika. Om det som var coolt började användas också av konsulterna i kostymer, måste man snabbt hitta på någonting nytt.

20-åringarna var olika, men ändå lika:

– Vi hade alla samma sorts humor. Vi hade sett samma sorts barnprogram med Staffan Westerberg på TV och samma filmer.

Sprays företagskultur under de första åren bestod av summan av ett antal självs våldliga individer från olika sociala förhållanden, men med en tydlig kantring åt övre stockholmsk medelklass.

De som kom från annat håll, t. ex. var vänsterungar utifrån landet, tidigare medlemmar av Ung Vänster eller aktiva i Krossa rasismen, skyltade inte med detta på företaget.

Klassamhället fanns kvar, och skulle snart åter bli synligare, men för en tid hade de nu alla blivit delar av en dröm om klasslöshet.

Spray-folket fick bekräftat att man var på rätt väg när man läste i de amerikanska magasinen Wired och Fast Company om det visionära,

långsiktiga företaget. Idéer som vuxit fram i USA som en reaktion mot 80-talets företagsplundring och direktörsgirighet i Amerika.

Built to last var titeln på en omtalad bok av Jim Collins och Jerry J. Porras. De företag som byggs för att bestå var visionära, menade Collins och Porras, men de behöver inte ha karismatiska ledare eller unika produkter.

Däremot behöver det goda företaget en identitet, människor ska känna att de gör något meningsfullt. Att bygga någonting som är större än en själv och lämna någonting efter sig, som är värt att bestå.

Den sortens företag visar sig ofta vara de som också tjänar mest pengar. Men det är inte pengarna som är huvudmålet. Arbetet ska vara fritt, kul och meningsfullt, skrev Collins och Porras.

– Vi bygger ett företag som ska finnas kvar om 100 år, sa Sprays vd Per Bystedt kaxigt i en intervju.

För det här nya företagets del blev ett sätt att bygga värden att försöka synliggöra själva företagskulturen och identiteten i de lokaler man jobbade i.

Sommaren 1998 flyttade man in i Statoils gamla kontor på Nybrogatan 55, ett sjuvåningshus som byggts på 50-talet när bensinbolaget hette Esso. Byggnaden var präglad av den tidens modernitet, massbilismens genombrott.

Nu gjordes huset om radikalt inuti, för att spegla ett annat tekniskifte och en ny modernitet. Spray och arkitektfirman Koncept försökte tänka fram en historia för en bransch som saknade historia.

Målet var att skapa en hemkänsla, men samtidigt skulle det också vara lite som att befinna sig i en hotellentré. Arkitekterna som älskade film, ”lånade” vad de sett i filmscenografi till detaljer i Sprayhuset.

Den ursprungliga tanken att inte ens cheferna skulle ha egna rum sprack på att aktiebolagslagen kräver det. Idén om den platta organisationen fanns däremot i de öppna kontorslandskapen med lekfulla detaljer. På varje våningsplan fanns runda avkopplingsgropar där mattan löpte upp över kanten och ner i gropen. Karaktäristiskt för Spray var heltäckningsmattorna, golvlisterna i teak, spegelväggarna och de vita bärande pelarna som var synliga. Arbetsborden var

specialritade och gräddfärgade, och IT-proletärerna satt på designade svarta stolar med ryggar av plastväv.

När inredningsarkitekterna dammsög Sörmland efter begagnade möbler av typ moderna klassiker för Spray-huset, gjorde man en insats för att bevara kulturarvet ... men typiskt för tiden var att resultatet blev att priserna på Bukowski för sådana möbler snabbt sköt i höjden!

Det fanns också ett övernattningsrum med våningssängar på botenplanet. Det var inte bara en gimmick, utan användes då och då.

En del av Sprayarna slet nämligen som bävvar dag och natt i några veckor, för att sedan ta det lite lugnare ett tag.

För detta senare, halvslappa tillstånd fanns en hel flora av ord i den interna Spray-vokabulären: att löka, idla, chilla, pixelpunda. De många termerna ska inte uppfattas som att arbetskygghet var det vanliga, orden speglar att arbetet egentligen var allt.

Fortfarande hade Spray – som andra unga IT-företag – i praktiken ingått vad som ibland kallats för en Faust-pakt med de unga: Ge oss hela ditt liv, annars låter vi dig inte jobba med coola projekt ...

Våningsplanen på Nybrogatan 55 saknade nummer, hade bara färger, svart, brunt, blått, grönt och gult.

– Jag sitter på det gula, kunde en Sprayare säga.

Vilken färg var det på vilket plan? I efterhand är det nästan ingen som minns. För själva poängen var att man inte skulle tänka i siffror.

Från början skulle Spray inte utnyttja alla plan i det nya huset på Nybrogatan utan bara några, och 25 personer skulle arbeta på varje våning. Men den idén fick revideras innan man ens flyttat in.

Företaget växte över alla breddar. Snart jobbade mer än dubbelt så många på varje plan som det enligt lagen fanns luft till.

Skulle också Sprays ansträngningar att stå för en tydlig företagskultur spricka i takt med expansionen?

Ett jobb som en tid slukade Svante och några andra på Spray var att göra en sajt för artisten Stina Nordenstam, en sångerska med ett speciellt *sound*.

Tanken var därför att det inte skulle bli en vanlig sajt för fans,

utan en helt interaktiv hemsida med historier, texter, röster och bilder som skulle förmedla *känslan* som Stina Nordenstam gav.

Svante lade fram idén för hennes skivbolag. Den skulle kosta 2 miljoner kronor, trots att Spray skulle lägga ner kanske tre gånger så mycket tid som man tog betalt för. Aldrig, sa skivbolaget, det är för dyrt.

Den historien gjorde Svante trött. Fanns det inte längre pengar för det som var annorlunda?

Svante var också projektledare för en grupp som skulle göra den grafiska designen för en portal – en slags internettidning – som Mariebergskoncernen funderade på att skaffa sig. Men de drog sig ur i sista stund.

Erfarenheterna kom väl till pass i Sprays egen portal-satsning. Svante blev redaktör, med fem-sex personer under sig. Det var viktigare än tidigare att varumärket Spray skulle kunna erbjuda ”hela paketet”, från att leverera internet till internetjästerna på portalen.

Men det blev långa dagar för de närmast berörda.

Svante var nu inne på sin nionde ljusbild i dragningen med Per. Nu började det handla om möjliga lösningar:

”*Ett öppet klimat där alla får tala*”. Så är det förstås, ett stort företag är tystare än ett litet.

Året innan Svante satt där med sina powerpointbilder och efterlyste det tidigare, fria sättet att arbeta, hade Spray gått samman med konkurrenten Tetre. Redan då sattes antagligen den första spiken i kistan för den gamla företagskulturen.

Med i bagaget från Tetre fanns ett antal svennar, som var vana att arbeta nio till fem och sedan skulle hem till ungarna.

Kulturkrockarna med dem som var sprängfyllda av idéer var vanliga:

– Debitera, debitera, debitera, debitera ..., kunde nördarna ironiskt mumla när en kostymgubbe vågade sig in bland dem.

Tionde bilden: ”*Spray måste kunna göra det som ingen annan kan*”. Inte bara debitera timmar, utan stå för det där lilla extra. Men om innehållet inte längre var lika viktigt som pengarna?

De som producerade idéer hade inte längre – som man haft i bör-

jan – de direkta kundkontaktarna. Nu hade man anställt försäljare, som levde i en annan värld.

Tolfte bilden: ”*Någon har fel – någon måste anpassa sig*”.

Sedan: ”*Den sista utvägen – HB Mongo*”, att de som ville jobba på det gamla viset skulle knoppas av i ett särskilt bolag.

Svantes presentationen av svagheterna med Spray var över. Per sa några välvilliga ord och reste sig och gick.

Kvar satt nu Svante med sin laptop, tänkte att han var glad över att hans vd tagit sig tid att överhuvudtaget lyssna. För ledningen såg man så sällan numera, de flög världen över.

I början av 1999 bestämde han sig för att lämna Spray. Det var inget bittert farväl. Spray var alltför mycket en del av honom. Men Svante hade hållit ett högt tempo under arbetet med portalen. Nu kände han sig utbränd, hade svag motivation.

Officiellt tog han tjänstledigt för att plugga svenska och engelska, men kom inte tillbaka.

– Det är dags att ta en paus. Det är bra att se något annat, sa han till de som frågade.

Fast själv tänkte han: Företaget har blivit för stort, för krasst kapitalistiskt.

Efter en tid, när en medarbetare på Svenska Dagbladet ringde honom var han lite tydligare med vad som höll på att hända:

– De kommersiella intressena bryter ner de goda föresatserna.

Det var tomt och ensamt ett tag i enrummaren på Söder utan den gamla arbetsgemenskapen. Men hans kompis Jörgen visste råd.

En tid efter att han tagit tjänstledigt gjorde Svante sin första punkturné tillsammans med Jörgens band ”Last Match”.

De trasslade sig i en gammal bil till Amsterdam, Hamburg, Berlin och Wien för att spela och lyssna på punkmusik. Det var konserter som inga vanliga tidningar skrev om, ett rått, svart ljud som skapades av människor som vågade allt och som litade på sig själva.

Bilen stoppades vid varje gränsbom. Men hos dem som etablissemangen hatade och bespottade, bland *BZ*, *kraakers* och husockupanter möttes de av öppna armar. I Dresden eller Leipzig möttes svenskarna av några killar eller tjejer som lagat mat hela dagen, sur-

kål eller vad det var, bara för deras skull. Svante kände sig friare och lyckligare än han varit på länge.

Han hade sluta önska sig. Han bara levde, för han hade ju ingenting att vinna, i en tid där alla ville vinna.

På avstånd hörde han det senaste skvallret från Nybrogatan. Spray fortsatte att växa, men delades upp.

Även om man tog ett litet steg i den riktning som Svante varit inne på, hade strängt taget ett val redan gjorts. Man kunde inte på en gång vara stor och ändå behålla den lilla byråns täta, kreativa gemenskap.

Spray hade hela tiden skjutit på börsnoteringen, för att kunna behålla sin självständighet. Nu blev det en börsintroduktion bakvägen, genom att den amerikanska samarbetspartnern Razorfish noterades.

Den 28 april 1999 stod Sprays grundare Jonas Svensson och Johan Ihrfelt i sorlet på tradinghallen på Credit Suisse First Boston i New York.

Det var tidigt på morgonen och de räknade ner sekunderna innan Razorfish hamnade på Nasdaq, den amerikanska IT- och teknikbörser:

– ... five, four, three, two, one, zero!

Jublet visste inga gränser. Och under det första dygnet fördubblades aktiens värde.

Eftersom Svensson och Ihrfeldt vid fusionen mellan Spray och Razorfish fått betalt i ett ansevärt antal aktier i det amerikanska bolaget var de i det ögonblicket mångmiljonärer. Två dagar senare var deras aktier värda 400 miljoner kr vardera.

Miljoner har en fenomenal förmåga att skikta och skilja ut. Flera av de gamla Sprayarna hade optioner i Razorfish. De firade sin nyvunna rikedom med champagne.

De färskaste Sprayarna hade däremot inte fått en enda Razorfish-option.

– Varför dom, men inte vi? kved de lottlösa.

Denna replik kommer att återkomma i olika sammanhang när börsbubblan blåstes upp ännu mer. För som talesättet lyder: Det

finns ingenting så störande för ens välbefinnande och omdöme som att se en vän bli rik.

Affärstidningarna såg däremot inga mörka moln på himlen denna dag. Man hade fått bekräftat vad man länge velat. För den som kunde koppla samman tekniskiftet med en börs där kurserna snabbt steg fanns det pengar att tjäna, stora pengar.

Det florerade nämligen inte bara drömmar om internet som en väg att frigöra människan, drömmar om de nya platta arbetsplatserna, och drömmar om det goda företaget.

Det fanns också drömmar om snabba rikedomar.

En symbol för drömmarna om snabba pengar heter Gordon Gekko.

Han är huvudpersonen i den amerikanska filmen *Wall Street*. Gekko, som spelas av Michael Douglas, är en hårdhudad finansman, med hängslen, bakåtstruket hår som hänger en bit över skjortkanten bak, tattsittande pepparkornsögon och en oavbrutet glappande käft.

”Lunch är till för veklingar”, kunde han säga. Och ”vill du skaffa dig en vän, skaffa dig en hund.”

”Det pågår ett skyttegravskrig därnere”, hette det om börsen. Gekko gillar detta krig, det är ”bättre än sex”.

Om konkurrenterna säger han att man ska ”slita av dem halsen eller köra ner dem i avfallskvarnen”. Själva poängen är att man inte ska ha moral:

– Vad som är värt att göra, är värt att göra för pengar.

Till den unge mäklare, som beundrar honom så hängivet att han också skaffat sig hängslen, säger finansmannen beskyddande att han ska göra honom rik.

Och detta är ingenting att skämmas för, enligt Gekko:

– Girighet – i brist på ett bättre ord – är bra. Girighet är rätt. Girighet fungerar. Girighet klargör, fångar kärnan av andan i utvecklingen.

Filmen *Wall Street* hade premiär i december 1987, ett par månader efter ett dramatiskt fall på New York-börsen (”Den svarta måndagen”).

I likhet med filmens regissör Oliver Stone, var vid denna tid

många i USA trötta på 80-talets amerikanska börsklippare, som alla fått låna drag till det som blev filmens Gordon Gekko.

Stämmingsläget vid denna tid pekade mot att det giriga 80-talet i amerikanskt affärsliv skulle följas av ett mer ansvarfullt och långsiktigt 90-tal.

Efter "den svarta måndagen" skrev t. ex. Newsweek att yuppies nu fallit i onåd. Wall Street Journal menade att det som skett gjort att "iögonenfallande konsumtion är passé".

Det var närmast totala felbedömningar av framtiden. Det blev tvärtom, ännu mer av girighet, njutningslystnad och sviktande affärsmoral under det årtionde som följde.

Den i starka färger målade Gordon Gekko, som med sin amoralitet var tänkt att verka avskräckande, blev istället närmast en kultfigur.

I videobutiken på andra sidan Handelshögskolan på Sveavägen i Stockholm går det fortfarande att hyra *Wall Street*, en helt utsliten kopia. Det antyder kanske att Gordon Gekko haft någonting viktigt att förmedla svenska ekonomistudenter.

I Sverige hade börserna stigit en del, men många av de svenska storföretagen fanns i mogna branscher och var en smula sömniga. Den rådande normen hos oss var att det var fult att öppet säga att man ville bli rik.

Gekko gjorde rent hus med detta. Även om de allra flesta på Handels inte höll med honom, var det som om en propp lossats. Det kändes lockande att ta större risker. Fast ingen skulle kalla det så. Snarare chanser. Till detta kom känslan av att vara en del av revolutionen med internet.

Därför längtade inte längre sistaårselever på Handels att bli praktikanter på SKF eller Atlas Copco. Där skulle de få jobba en massa år, t. ex. under fem år bygga upp en filial för Atlas Copco i någon avlägsen världsdel. Sen kunde de komma hem och vid fyllda 45 få bestämma på riktigt, som vice vd eller vd.

Det kändes inte så lockande.

Istället började nu Handelsstudenter tänka på att starta eget, eller söka sig till finansmarknaderna eller Jan Stenbecks Kinnevik.

Jan Stenbeck hade hängslan, även om han inte var någon Gordon Gekko.

Men han var osvenskt osentimental och snabb på att utnyttja nya möjligheter. Ryktet hade också spritt sig att hos Stenbeck behövde man inte gå på prov som *trainee* eller praktikant i några år innan man fick ta verkligt ansvar.

Där kunde man bli vad som kallades en luma. En luma hade tre arbetsuppgifter: att vara först på morgonen och tända alla lampor, att vara sist på kvällen och släcka alla lampor, och dessemellan kunna allt. Eller rättare sagt: våga allt.

För som en elev på Handels en gång beskrev sin längtan till Kinnevik:

– Du får hur mycket ansvar som helst och ingen backar upp dig, och om du inte lyckas så är du ute direkt!

Detta var inte den gamla svenska tryggheten. Det var drömmen om något radikalt nytt.

Men de olika drömmarna hängde inte ihop. Det är lätt att se att man inte kunde vara både en Gordon Gekko och samtidigt förverkliga drömmen om det goda företaget.

Och hur var det med de andra starka drömmarna? Fungerade killar i blå frisyren ihop med de med Armani-kostymer? Var det möjligt att på en och samma gång befria människan, skapa de nya demokratiska och kreativa arbetsplatserna, och samtidigt ta större risker än förut – och bli stenrik?

Och snabbt skulle det gå. För att det skulle gå snabbt måste genvägar tas.

Sådana genvägar erbjöd de nya rikskapitalisterna, affärsänglarna, med sina pengar.