

الفصل الثالث

سائق الشاحنة

ازدهر الاقتصاد الأمريكي في الأعوام التي تلت الحرب العالمية الثانية مباشرة. ولكن صناعة التجارة البحرية لم تزدهر. كان الأسطول التجاري برمته تحت قيادة الحكومة حين دخلت الولايات المتحدة الحرب، ولم تعد كثير من السفن إلى السيطرة الخاصة حتى تموز 1947، تقريباً بعد سنتين من انتهاء الحرب. كان الشحن البحري متوقفاً تماماً بعد أن أغرقت الغواصات الألمانية عدة سفن، وبعد 1945 ظلت التجارة الساحلية تحت مستويات ما قبل الحرب. حصلت الشاحنات على حصة في السوق في النقل المحلي، ولكن الحاجة إلى قضاء أيام في معالجة متعبة للحمولة في كل مرة ترسو فيها سفينة في المرفأ منع صناعة التجارة البحرية من خفض التكاليف من أجل المنافسة. «إذا لم يتم خفض كلف معالجة الحمولة، ثمة أمل قليل من أجل انبعاث الساحل»، كما حدّرت لجنة مجلس شيوخ كاليفورنيا في 1951¹.

ولأن شركات النقل البحري الأمريكي الأكبر كانت غير مدرة للربح بشكل خاص، فقد لجأت إلى الحماية نسبياً. ومُنعت شركات النقل البحري الأجنبية من الخدمة الساحلية ومن الطرق إلى الجزر، ولم تستطع شركة منافسة جديدة يملكها أمريكي أن تدخل الطريق المحلي دون أن تبرهن للجنة التجارة البيولائية أن دخولها لن يؤذي شركات نقل بحري أخرى. اقتصر التنافس أيضاً على الطرق الدولية، حيث كانت جميع خطوط النقل البحري تنتمي إلى كارتلات تحدد أجوراً منتظمة لكل سلعة. وتلقت الخطوط الدولية الأمريكية إعانات من الحكومة لتغطية الأجور العالية للطواقم الأمريكية، وحصلت كل من الخطوط المحلية والدولية - كانت الخدمات الدولية تُدار من قبل شركات منفصلة

لأسباب قانونية- على السفن الفائضة عن الحرب. وبالرغم من أن صناعة التجارة البحرية كانت غير فعّالة فإنها شعرت بضغط فوري من أجل التغيير. وتُركت إعادة صياغة الشحن لغريب لا يمتلك تجربة في التجارة البحرية من أي نوع، وهو قطب شاحنات صنع نفسه بنفسه يدعى مالكوم بورسيل مكلين.

ولد مكلين في العام 1913 قرب بلدة ماكستون الصغيرة، عميقاً في الريف المستنقي لجنوب شرق نورث كارولاينا. كانت ماكستون، التي كانت تُدعى مرة شو هيل، مسكونة من سكان نجاد اسكتلنديين في أواخر القرن الثامن عشر. كانت الصحيفة المحلية تُدعى ذ سكويتش تشيف، وتروي الحكايات المحلية أنه أعيدت تسمية شو هيل باسم ماكستون حين صاح مسافر بالقطار: «مرحباً يا ماك»، من نافذة قطار فرد عشرة رجال. وفي وقت ولادة مكلين، كانت ناحية ماكستون، والتي كان فيها نحو 3500 قاطن، ريفية وفقيرة جداً. لم تصل الكهرباء إلى مقاطعة روبسون حتى العام 1901. كانت بلدة ماكستون التي يقطنها نحو 1300 شخص تمتلك خدمة هاتف، ولكن المنطقة المحيطة لم تكن تمتلكها؛ وفي أواخر 1907، كان على المقيمين في لمبرتون، أكبر بلدة في المقاطعة، أن يركبوا القطار إلى ماكستون للقيام باتصالات هاتفية بعيدة².

وفي الأعوام التالية، صار مكلين يصور حياته كقصة لهوراشيو ألجر، والتي فيها علمته أمه التجارة عبر إعطائه البيض كي يبيعه، على أساس العمولة أو الكمسيون، من صندوق على جانب الطريق. لم يكن الواقع قاسياً تماماً. وبالرغم من أن الأسرة كانت بعيدة عن كونها ثرية، فإنها لم تكن دون موارد. كان والد مكلين، الذي يحمل أيضاً اسم مالكولم بي. مكلين*، «عضو أسرة بارزة وذا صلات واسعة»، بحسب نعي نُشر في العام 1942. وتظهر خريطة للمقاطعة في 1884 نصف دزينة من آل مكلين يمارسون الزراعة قرب شو هيل، وعددٌ آخر منهم يمارسون الزراعة أو الحمامة في لمبرتون. وأنشأ أنجوس ولتون مكلين، ربما ابن عم - كانت أمه مثل أم مالكوم، من آل بورسيل - مصرفاً وسكة حديد في

- * سُمِّي مكلين الشاب مالكولم عند الولادة - واستمر في تهجئة اسمه هكذا إلى ما بعد 1950، حين غير التهجئة إلى مالكوم. ومن أجل تجنّب التشوش، نشير إليه باسم مالكوم في هذه القصة.

لمبرتون ، وخدم كمساعد لوزير الخزانة الأمريكي في عام 1920 - 21، وكان حاكم نورث كارولينا من 1925 إلى 1929. ربما ساعدت العلاقات العائلية مكلين الابن في الحصول على وظيفة كساعي بريدي ريفي في 1904 كي يدعم دخله من الزراعة. ولدى تخرجه مالكوم الشاب في الثانوية في 1931، في أعماق الركود الأكبر، أمّنت له علاقات عائلته وظيفة لتجهيز الرفوف في بقالية محلية. ساعدت تلك الصلات المحلية مرة أخرى حين كانت شركة نفط بحاجة إلى مدير محطة للبنزين في بلدة ريد سبرينغز القريبة، حين أقرض صديق للأسرة مكلين النقود كي يشتري الحمولة الأولى من الغازولين³.

وكما يروي مكلين في المجلة الأمريكية في 1950، بدأ صعوده حين علم أن سائق الشاحنة يكسب خمسة دولارات مقابل إحضار النفط لمحطة البنزين من فاييتفيل، التي تبعد 28 ميلاً. اقترح مكلين أن يفعل هذا بنفسه. جعله مالك المحطة يستخدم شاحنة قديمة كادت تصدأ في الفناء. - افتتحت شركة مكلين للشاحنات من أجل العمل في آذار 1934، وكان مكلين ما يزال يدير محطة الخدمة، كسائق وحيد. - بعد ذلك حالاً، ساعدته علاقات الأسرة مرة أخرى حين وافق رجل محلي على بيع مكلين شاحنة قديمة مطروحة بقسط يبلغ ثلاثة دولارات في الأسبوع. وبعد الحصول على الشاحنة حصل مكلين على عقد لنقل التربة لإدارة تقدم الأعمال، وهو برنامج أشغال عامة فدرالي وظف مرة أكثر من ألف ومائة شخص في مقاطعة روييسون. وحتى بعد استئجار سائق، كسب مكلين ما يكفي كي يشتري شاحنة جديدة لنقل الخضر من المزارع المحلية. وبحسب قصة مكررة كثيراً، كان مكلين في إحدى الرحلات فقيراً جداً بحيث لم يستطع أن يدفع رسماً على جسر على الطريق؛ فترك مفتاح ربط مع جامع الرسوم كوديعة، وأعادته بعد أن باع حمولته في نيويورك⁴.

تفشل هذه الرحلة من الفقر إلى الغنى في إنصاف طموحات مكلين الضخمة. في 1935، في سن الثانية والعشرين، وبتجربة سنة واحدة كسائق شاحنة، كان مكلين يمتلك شاحنتين وقاطرة مقطورة، وظّف تسع سائقين تمكّنوا من شراء شاحناتهم، وكان قد نقل الأسطوانات الفولاذية من نورث كارولينا إلى نيوجرسي والغزل القطني إلى المعامل

في نيوانجلاند. وفي 1940، حين أحييت التحضيرات للحرب الاقتصاد، كانت شركة مكلين للشاحنات التي عمرها ست سنوات تملك 30 شاحنة وربحت 230,000 دولار. بنى مكلين عملياته أثناء الحرب، رابحاً طرقاً جديدة. إن عملية دمج كبيرة بين سبعة من منافسيه، والتي عارضها حتى وصل الأمر إلى المحكمة الأمريكية العليا، بالكاد أثرت بخطط الشاحنات. وفي نهاية الحرب في 1945، سيطر مالكوم مكلين على عمل مزدهر بمائة وإحدى وستين شاحنة، كانت تنقل بشكل رئيس النسيج والسجائر من نورث كارولاينا إلى فيلادلفيا ونيويورك وجنوب نيوانجلاند. وصلت العائدات في 1946 إلى 2,2 مليون دولار، أعلى بعشر مرات من مستوى 1940. إن مكلين، الذي كان غنياً في الثالثة والأربعين، نظر إلى هذا كبدية فحسب. وكما كتب بعد بضع سنوات: «رأيت أن فرصتي الوحيدة هي أن أبني وأبني وأبني، أن أصنع شركة شاحنات كبيرة من شركة صغيرة نسبياً»⁵.

قدم اقتصاد أواخر الأربعينيات فرصة غنية لنمو شركة شاحنات صغيرة. وحين تراجعت أحجام الحمولة على السكك الحديدية، فإن النقل بالشاحنات إلى مسافات بعيدة بلغ أكثر من ضعفين بين 1949 و1950. كان الحصول على قطعة كبيرة من العمل يحتاج إلى دعم لجنة التجارة البيولوتية. ذلك أن قانون الشاحنات الفدرالي لعام 1935 جعل النقل بالشاحنات بين الولايات خاضعاً لسلطة لجنة التجارة البيولوتية، التي نظمت السكك الحديدية منذ 1887. سيطرت لجنة التجارة البيولوتية على جميع مظاهر تجارة شركات النقل تقريباً، وعلى سائقي الشاحنات الذين يقدمون خدماتهم للجمهور العام.

كان الناقل العام لا ينقل سوى البضائع التي تسمح له اللجنة بنقلها، على طرق مصدق عليها من قبلها، وبأجور تحددها هي. إذا أرادت شركة جديدة أن تبدأ الخدمة، وإذا أرادت واحدة موجودة أن تخدم طريقاً جديداً أو تحمل سلعة جديدة، كان عليها تعيين محامين كي يدافعوا عنها أمام اللجنة.

كان أي تغيير رئيس يتطلب جلسات استماع تمتلك فيها خطوط شاحنات أخرى وسكك حديدية أخرى حق الاعتراض. لقد جعلت القوانين المفروضة النقل بالشاحنات ضعيف الفعالية؛ ذلك أن سائق شاحنة يمتلك رخصة كي ينقل الورق بين ناشفيل وفيلادلفيا

يمكن ألا يستطيع وضع بعض الإطارات أو الأسطوانات المليئة بالمواد الكيماوية كي يملأ الشاحنة الفارغ نصفها، ويمكن أن تعود الشاحنة فارغة إذا لم تكن الحمولة المرخصة متوافرة للشحن. لم تكن لجنة التجارة البيولوتية مهتمة بالفعالية بل بالنظام. حمت القوانين مصالح شركات نقل بالشاحنات قوية عبر الحد من التنافس، وحمت السكك الحديدية عبر إجبار شركات الشاحنات على فرض أجور أعلى من أجور شركات السكك الحديدية. وأكثر من أي شيء آخر، أرادت لجنة التجارة البيولوتية أن تبقى صناعة النقل متوازنة⁶.

أضعفت القوانين روح التنافس في صناعة النقل بالشاحنات. مُظهرًا نوع الإبداع الذي سيسم مهنته، عثر مكليين على طرق لتفادي عوائق واضعي القوانين. إذا كان من الصعب الحصول على سلطة على طريق جديدة، لماذا لا نشترى ناقلة تعمل على طرق جذابة؟ وإذا كان شراء خط شاحنة آخر مكلفاً جداً، لماذا لا نستأجر واحداً؟ كان اضطراب العمل الذي تلا الحرب قد ترك الكثير من خطوط النقل بالشاحنات في حالة صراع، واستغل مكليين الفرص بشكل متكرر. وبين 1946 و1954، اشترت شركة مكليين أو استأجرت طرقاً على الأقل عشر صفقات مختلفة، موسعة شبكتها من أطلنطة إلى بوسطن. أضافت الشركة 600 شاحنة بين 1947 و1949، مستخدمة قروض الحكومة الأمريكية كموئل دون دراية: كان المتطوعون متوافرين من أجل قروض حكومية رخيصة كي يجعلوا أنفسهم سائقي شاحنات مستقلين، وهكذا شجّع مكليين المتطوعين على أن يصبحوا مشغّلين - مالكين، أحضرهم معاً كي يشتروا تجهيزات في طلب واحد ضخّم، وعينهم كي ينقلوا الحمولة لشركة مكليين للشاحنات⁷.

كان التركيز الملح لخفض الكلف هو مفتاح نجاح شركة مكليين. إن الطريقة الوحيدة التي يستطيع بها خط نقل بحري أن يجذب الكثير من العمل الجديد هو تقديم أجور أقل من تلك التي يقدمها المنافسون. سيتصل رجل المبيعات في شركة النقل بزبون محتمل، ويعرف كم لديه من الحمولة لوجهات مختلفة، ثم يدرس الأسعار التي ضبرها ناقلها الحالي لدى لجنة التجارة البيولوتية. يستطيع بعد ذلك خط النقل أن يقترح سعراً أقل كي

يربح العمل، ولكن فقط إذا كان يستطيع أن يبرهن للجنة التجارة البيولالية على أن الأجر الجديد المقترح مربح. عنى هذا عملياً أن خط نقل بالشاحنات لا يستطيع أن يضع أجوراً أقل من أجور منافسيه إلا إذا كانت لديه كلف أقل. كان قلم رصاص مكليين الحاد حاسماً. ففي 1949، مثلاً، عقد مكليين صفقة كي يستأجر خطوط الولايات الأطلسية التي أغلقت بسبب إضراب. وبين عناصر جاذبيتها الأخرى، كانت ولايات الأطلسي مخوّلة لاستخدام الطرق العامة التي جعلت شركة مكليين تختصر سبعين ميلاً بين نورث كارولينا والشمال الشرقي. عنت الرحلة الأقصر ساعات قيادة أقل وبالتالي أسعاراً أقل. وبشراء حق استخدام الخط من شركة جارفورد للشاحنات في 1948، كسبت شركة مكليين حمولة متجهة إلى الجنوب من نيوانجلاند، بحيث إن الشاحنات التي تنقل السجائر إلى الشمال لن تعود فارغة، مما عنى أن الشركة يمكن أن تطالب بأجر أقل من أجل الرحلة المتجهة إلى الشمال.⁸

توضح إحدى حالات الاستئجار التي شهدت خلافاً حاداً معالجة مكليين للكلف. ففي آذار 1947، اقترحت شركة مكليين للشاحنات خفض أجور معيئة للسجائر إلى النصف تقريباً، طالبة 68 سنتاً مقابل كل مائة رطل لنقل حمولات شاحنات كاملة من دورهام في نورث كارولينا، إلى أطلنطة، ودولاراً وعشرة سنتات لنقل حمولات شاحنة جزئية. في ذلك الوقت، كانت خطوط شاحنات أخرى تطلب دولاراً وأربعة وثلاثين سنتاً للحمولات الكاملة ودولاراً وسبعين سنتاً لكل مائة رطل من الحمولة الجزئية. أراد مكليين حتى أن يقدم أجراً أدنى من أجور السكك الحديدية الأكثر بطئاً، والتي احتجت قائلة أن الأجور المقترحة «غير عادلة ومدمّرة». شارحة كلفها بتفصيل كبير قالت شركة مكليين للنقل إن منتجات التبغ أكثر رخصاً للنقل من سلع أخرى لأن كلفها الإدارية للسجائر كانت دولاراً و 2 سنت لكل ميل وهذا تحت معدل كل الحمولة، ومبيعاته وتسويقه تكلف أقل بـ 50% إلى 60%، وتكلف المحطة الخاص بها أقل بثلاثة سنتات لكل ميل من الحمولات الكاملة من البضائع الأخرى. وبعد التفكير باعتبارات مثل كثافة منتجات التبغ وتجربة مزاعم شركة مكليين حول الضمان، رفضت لجنة التجارة البيولالية الأجر المقترح لحمولات الشاحنة

الجزئية ولكنها وجدت أجر حمولة الشاحنة الكاملة المقترحة «عادلة ومعقولة»، فاتحة الطريق لشركة مكليين كي توسع بسرعة أعمالها في صناعة التبغ⁹.

وتجسدت إبداعات تقليل الكلفة باستمرار مع نمو طاقم شركة شحن مكليين. فتحت الشركة إحدى أقدم المحطات المؤتمتة في الصناعة، في ونستون - سالم، نورث كارولاينا، مستخدمة ناقلات ميكانيكية لنقل الحمولة من شاحنة إلى أخرى مدخرة العمل. وفي وقت كانت فيه معظم الشاحنات تمتلك محركات تعمل على البنزين، كانت شركة شحن مكليين الشركة الأولى الرئيسة التي ركبت محركات ديزل في شاحناتها، وفي حقبة كان يشتري فيها السائقون بشكل عادي الوقود على حسابهم، ربّ مكليين اقتطاعاً خاصاً بشركته في محطات الوقود على طول طرق الشركة وطلب من السائقين أن يتزودوا بالوقود من هذه المحطات فقط. كانت جوانب مقطورات الشركة مفرضة، وليست ناعمة؛ وزعم مكليين أن الخبراء في جامعة نورث كارولاينا أخبروه أن التفريغ يحدّ من دفع الريح ومن كلف الوقود. وفي بداية الخمسينيات، بدأت شركة مكليين تستأجر خريجين جامعيين شباناً وتضعهم في واحد من برامج التدريب الإداري الرسمي الأول في التجارة الأمريكية. فالرجال الذين يتخرجون لتوهم في الجامعة يأتون إلى ونستون - سالم، حيث كانت مهمتهم الأولى تعلّم قيادة الشاحنة. بعد ستة أشهر من نقل الحمولة، يرسل الخاضعون للتدريب إلى محطة حيث يمضون عدة أشهر في تفريغ الشاحنات. ثم تأتي مدة في المكتب، لتعلم طريقة شركة مكليين للشحن للقيام باقتراح على زبون محتمل، مما يتطلب تحليلاً دقيقاً لكلفة خدمة التجارة. بعد ذلك فقط يتم إرسال الخاضعين للتدريب إلى وظائفهم الأولى، وعادة هي بيع الحمولة في رالي أو بوسطن أو فيلادلفيا¹⁰.

صارت شركة مكليين للشحن بسرعة شركة ديناميكية في صناعة صعبة جداً. وفي 1954، صارت واحدة من أضخم شركات الشحن في أمريكا، واحتلت المرتبة الثامنة في الأرباح والثالثة بين خطوط نقل الشاحنات في الأرباح بعد دفع الضريبة. - إن الأرصدة التي كانت 728,197 دولاراً في 1946 زادت إلى 11,4 مليون دولار في 1954 فيما نما أسطول مكليين إلى 617 شاحنة تمتلكها الشركة. كانت الطريقة الوحيدة للنمو بسرعة

هي اقتراض النقود. إن دين شركة مكلين طويل الأمد الذي بلغ 200,000 دولار في 1946 ازداد ثلاثة عشر ضعفاً إلى 6,2 مليون دولار في 1951 حين طلبت الشركة المزيد من الشاحنات. «كان مستلفاً قوياً للمال»، كما تذكّر والتر ريستون، الذي بدأ يقرض ماكلين لصالح مصرف ناشنال بانك في 1954، وفيما بعد ترأس الشركة عندما صارت، تحت اسم سيتي بانك، أضخم بنك في العالم. «كان يفهم السيولة النقدية. إذا ذهبت إلى سكة حديد في تلك الأيام وتحدثت عن السيولة النقدية سيسألونك ما الذي تعنيه»¹¹.

كانت الديون الثقيلة مجازفة بالطبع. ذلك أن أي تراجع في الربح يمكن أن يصعب تسديد الديون. وبسبب الضرورة، إن شركة مديونة جداً يجب أن تركز على الكفاية التي كان مولعاً بها كل من مكلين وشقيقه جيم، الذي كان يدير العمليات اليومية. كانا يعرفان جميع أوجه عملهما، ويعرفان كيف يخفضان الكلفة. وتذكر أحد الموظفين: «حين تذهب لأداء واجبك تقود الشاحنة عبر البوابة، تُوزن، ويُحکم إغلاق الشاحنة. يديرون جهاز قياس سرعة الدوران، ويقدمون إليك توجيهات معيَّنة:» ستواصل طريقك - على الطريق إي 3 إلى محطة وقود سيكوندي، ثم تتابع ... «ليس لديك أي حصافة على الإطلاق». ولكن بعد قضاء سنوات خلف عجلة القيادة، فهم مكلين وشقيقه أن الطريقة الأسهل للتحكم بالكلف هي خرط الموظفين. إن خفض فواتير الضمان والإصلاح، مثلاً، كانت تعني الحصول على سائقين واعين للأمان. وكان المبتدئون يُدرَّبون عبر وضعهم مع سائقين أقدم على الطريق من ونستون سالم إلى أطلنطة. يحصل السائق الأقدم على علاوة راتب شهر إذا قاد الشخص الذي دربه في عامه الأول دون أي حادث. كانت الحوافر قوية جداً: كان للمتمرس حافز مالي قوي لتدريب وافد جديد، وكان السائق الجديد يفهم أن عليه أن يقود بحرص شديد إذا كان يريد أن يبقى في العمل¹².

لم يكن مالكوم مكلين رجلاً يجلس كي يستمتع بنجاحه. كانت الأعمال المدنية والخيرية الشائعة لدى رجال الأعمال الناجحين غير جذابة بالنسبة له. كان روحه قلقة، تنافسية، حسابية، تفكر دوماً بالتجارة. «كان غير قادر على أن يجلس هادئاً لمدة خمس دقائق»، كما قال زميل قديم له قبل وفاة مكلين. «عليك إما أن تلعب معه الورق أو تناقش العمل.

ولا يمكنك أن تذهب مع مالكوم إلى صيد السماني دون أن يراهنك على الأول، والأكثر والأفضل». كان دماغه المبدع يبدع فكرة بعد أخرى لجمع النقود¹³.

جاءت لمعة ذهنية كهذه في العام 1953، فيما كان مكلين مغتاضاً من الازدحام على الطريق السريع وقلقاً من أن شركات النقل البحري المحلية قادرة على شراء سفن شحن فائضة عن الحرب من الحكومة مقابل لا شيء تقريباً، وهذا يمكن أن يضعف عمله في الشحن. وبدلاً من القيادة على طرق عامة ساحلية مزدحمة، لماذا لا نضع قاطرات الشاحنات على السفن والتي ستقلها جيئةً وذهاباً عبر الساحل؟ وفي نهاية العام، اقترح مكلين بناء محطات على الواجهة المائية تسمح للشاحنات بأن تعبر المنحدر لإيداع حمولتها على سفن مصممة خصيصاً للأمر. ستقل السفن القاطرات بين نورث كارولاينا ونيويورك سيتي، ورود أيلاند، دائرة حول الازدحامات المرورية الأسوأ في وقت كانت فيه الطرق السريعة قليلة ومتباعدة. وفي مرفأ الوصول، ستجمع شاحنات أخرى القاطرات وتقلها إلى وجهتها¹⁴.

كانت خطة مكلين في سياق الخمسينيات ثورية. ضَمَنَ القانون والتنظيم أن لا شيء مشتركاً بين الشاحنات والسفن: تسيّر شركات الشاحنات شاحنات، وشركات السفن تسيّر سفناً. حملت بضع شركات نقل بحري وشركات برّجات الشاحنات على متن سفنها، كما خطط مكلين أن يفعل، ولكنها كانت تقدم فقط نقلاً بحرياً لأي سائق شاحنة سيدفع. إن فكرة أن شركة شاحنات ستستخدم شاحناتها لوضع قاطراتها على ظهر سفنها، وتقل القاطرات عبر الساحل، ثم تأخذها إلى وجهتها في الطرف الآخر تنتهك قواعد لجنة التجارة البيولالية الأساسية. كانت خطة الشاحنة - السفينة مدهشة أيضاً لأن النقل بمحاذاة الساحل كان يُنظر إليه كعمل ميت. كانت موانئ نيويورك لا تعالج سوى نصف حمولة محلية كما كانت تفعل في الثلاثينيات المتردية. لم يستثمر أحد نقوداً مهمة في النقل الساحلي لمدة ثلاثين عاماً. كان اهتمام ماكلين مسألة كلفة فحسب. كانت لجنة التجارة البيولالية تملك سلطة على الشحن المحلي، وسمحت لأجور الشحن أن تكون أقل من أجور السكك الحديدية والقطارات من أجل تعويض الخدمة الأبطأ. إن إرسال شاحناته عبر البحر سيمكن مكلين من خفض الأجر ومضاربة سائقي شاحنات آخرين يشغلون بين نورث كارولاينا والشمال الشرقي.

وفي أواخر 1953، بدأت شركة عقارات تعمل لصالح شركة ماكلين للشاحنات البحث عن مواضع للمحطات النهائية. ولم يكن التوقيت أفضل مما هو عليه. كانت هيئة مرفأ نيويورك، الوكالة التي عينتها ولايتا نيويورك ونيوجيرسي، متلهفة لتوسيع موطن قدمها الضعيف في عمل المرفأ. ولقد تولت مسؤولية أرصفة الميناء الخاسرة للنفود في نيوارك، نيوجيرسي، في 1947، وكانت تريد أن تجذب العمل الجديد إلى ما كان مرفأ أخشاب نائماً. وكما حدث، كان مرفأ نيوارك، - في الجانب الآخر من مرفأ نيويورك سيتي، يتوضع بشكل فريد كي يخدم حاجات مكلين للشحن. كان هناك الكثير من الفراغ لصف الشاحنات ومدخل سهل إلى الطريق الرئيس في نيوجيرسي، الذي افتُتح في 1951. وما كان جيداً، من وجهة نظر مكلين، هو أن هيئة المرفأ تمتلك السلطة كي تصدر عقود عائدات؛ وكانت تستطيع أن تبني المحطات وتؤجرها لشركة مكلين للشحن، مخفضة حاجة الشركة كي تؤمن النفود. كانت هيئة المرفأ مدهوشة من فكرة مكلين بحيث إن مديرها التنفيذي أوستن توبن، ولايل كينغ، مدير المحطات البحرية، صاروا حواريين مبكرين وعلنيين لنقل قاطرات الشاحنات بالقطار والسفينة¹⁵.

وبينما كانت سلطة المرفأ تجهز المحطة النهائية على الواجهة المائية لشركة مكلين للشحن، كانت أفكار مالكوم مكلين الخاصة تتطور. تضمن اقتراحه لعام 1953 شراء إس.سي. لوفلاند، وهي شركة برجات صغيرة، من أجل أن يحصل على حقوق تشغيلها الساحلية. والآن، كان يفكر بشكل أكبر. ففي 1954، بينما كان ما يزال يلاحق لوفلاند، عثر على شركة ووترمان للسفن في صفحات الكتيب المالي مودي. كانت ووترمان، المتوضعة في موبایل، ألاباما، تدير الملاحة إلى أوربة وآسية. كانت الشركة الصغيرة التابعة لها، شركة بان - أتلانتيك للسفن، تشغل أربع سفن على طول الساحل بين بوسطن وهيوستن. حدد مكلين على الفور نقاط الجاذبية في الشركة. لقد تأذت بان - أتلانتيك بشكل سيء بسبب إضراب عمال المرفأ في نيويورك في العام 1954، ولم تكمل سوى 64 رحلة في العالم كله، ولكنها كان تملك حقوق تشغيل قيمة لخدمة 16 مرفأ. وكانت شركتها الأم، ووترمان ستيماشيب، حرة من الديون، بأرصدة تبلغ 37

سفينة و20 مليون دولار نقداً. قام مكليين ببعض عمليات السبر واكتشف أنه يمكن شراء ووترمان باثنين وأربعين مليون دولار¹⁶.

ما تبع كان عملاً لا سابق له في الهندسة القانونية والمالية. أولاً، للدوران حول قواعد تتطلب موافقة لجنة التجارة البيولالية على أن تمتلك شركة شاحنات شركة نقل بحري، أنشأ مكليين شركة جديدة بشكل كامل، سماها مكليين إندستريز في كانون الثاني 1955. وبالرغم من أن مكليين إندستريز كان تتاجر علناً بالبضائع فإنها كانت عملياً تسيطر عليه العائلة بوضوح؛ كان مالكوم مكليين الرئيس، وشقيقه جيمس مكليين كان نائب الرئيس، وأخته كلارا مكليين كانت السكرتيرة ومساعدة أمين الصندوق. ثم وضع مالكوم وجيمس وكلارا السيطرة على النقل بالشاحنات في تروست وكانوا هم المستفيدون منه. احتفظ مالكوم مكليين بخمسة ملايين دولار من المقتنيات، ولكن الأوصياء كانوا مرخصين لبيع ما تبقى. حالما تم توقيع وثائق التروست، استقال آل مكليينز كمديرين لشركة مكليين للشحن، وفي غضون ساعة سيطرت مكليين إندستريز على بان - أتلانتيك. سار القطب الأشهر للشاحنات في البلاد منتقلاً من عمل إلى آخر، مستنداً إلى بعض الأفكار غير المختبرة عن الشحن¹⁷.

احتجت عدة سكك حديدية على الصفقة، زاعمة أن آل مكليين يسيطرون بفعالية على كل من مكليين للشحن وعلى شركة النقل البحري وهذا انتهاك للقانون. وافقت لجنة التجارة البيولالية في النهاية ولكنها نُوهت «أن الطريقة المتبعة مستندة إلى نصيحة محام، ولم تكن انتهاكاً متعمداً للقانون». على أي حال، في أيلول 1955، باع الأوصياء مقتنيات شركة مكليين للشحن، جاعلين المسائل القانونية موضع شك. لم يخرج مالكوم مكليين خاسراً من العملية. حصل على 14 مليون دولار من بيع شركة مكليين للشحن. كانت قيمة المبلغ الصافية في 1955 خمسة وعشرين مليوناً، ما يعادل 180 مليون في دولارات 2004 الأمريكية. حين سئل فيما بعد إن كان فكر بطرق لحماية بعض ثروته من مجازفات الدخول في عمل التجارة البحرية، كان جوابه صريحاً: كلا. شرح مكين: «يجب أن تكون ملتزماً بشكل كامل»¹⁸.

كانت بان - أتلانتيك مشهياً فحسب. ففي أيار 1955، قامت مكلين إندستريز بتقديم عرض لشراء ووترمان نفسها. دبر مكلين ومصرفيَّوه صفقة مالية عالية التعقيد. ستدفع مكلين إندستريز لووترمان 75,000 دولار كي توقف كل الخدمات المحلية وتسلم رخصة عملياتها التي حصلت عليها من لجنة التجارة البيولوتية في محاولة كي تنهي السلطان القضائي للجنة على الصفقة. ثم ستستدين مكلين إندستريز 42 مليون دولار من مصرف ناشنال سيتي، وهذا مبلغ يقارب الحد القانوني للمصرف من أجل قرض واحد. ستؤمن مكلين إندستريز المزيد من النقود عبر ريع 7 مليون دولار من بضاعتها المفضلة. حين تُغلق الصفقة سيستخدم رصيد ووترمان الذي يبلغ 20 مليون دولار من النقد والأرصدة الأخرى المتنوعة لدفع نصف القرض. أصيب رؤساء ريستون في مصرف ناشنال سيتي بالاهتياج الشديد من فكرة أن 22 مليون دولار من نقود المصرف ستظل عرضة للمجازفة. من كان يعرف إن كان أي شخص سيستخدم خدمة الشاحنة - السفينة الخاصة بمكلين؟ من الذي سيمول جميع التجهيزات؟ هل ستنجو القاطرات من عاصفة في البحر؟ - وفي اللحظة الأخيرة، أمر المصرفيون بإلغاء الصفقة. اتصل ريستون بمكلين في إسكس هاوس، فندق مكلين في نيويورك، وأخبره: «من الأفضل أن تأتي إلى هنا. إن الأشياء تتداعى». حين وصل مكلين إلى مصرف ناشنال سيتي في وول ستريت، نصح ريستون أن مكلين نفسه يجب أن يقنع المديرين التنفيذيين الكبار لقروض المصرف كي يوافقوا على القرض. أخبر المصرفيون مكلين أن القرض مجازفة وريستون ضعيف التجربة. قال أحدهم: «إنه مجرد متدرب». رد مكلين على الفور: «يمكن أن يكون متدرباً، ولكنه سيصبح رئيس كل منكما في القريب العاجل». وكما تذكّر مكلين فيما بعد: «قالا: ربما يجب أن نلقي نظرة أخرى». وتمت الموافقة على القرض¹⁹.

إلا أن الصفقة لم تُبرم بعد، واهتم مشتر منافس مهول آخر من مصرف ناشنال سيتي أيضاً بووترمان. ومن أجل تجنّب أي فرصة للخطأ، قرر المحامون أن الصفقة يجب أن تُتجز على الفور. وفي 6 أيار، اجتمع مجلس إدارة ووترمان ومصرفيو مكلين ومحاموه في حجرة اجتماعات موبايل واكتشفوا أن المجلس يفتقد إلى النصاب. نزل أحد محامي وول ستريت بسرعة بالمصعد إلى الطابق السفلي، اشترى عابر سبيل، وسأله إن كان

مهتماً بكسب خمسين دولاراً بسرعة. انتُخب الرجل على الفور كمدير لووترمان، صانعاً النُّصاب. بعد ذلك استقال أعضاء مجلس ووترمان واحداً بعد آخر، وتم استبدال كل واحد منهم بمرشّح من قبل مكلين. صوّت المجلس الجديد على الفور لدفع حصة 25 مليون دولار لمكلين إندستريز، وبهاتف واحد تم تحويل النقود إلى ناشنال سيتي. حين انفضّ الاجتماع، قدم محامو المناقص المعارض إلى المجلس أوراقاً قانونية كي يمنعو تحويل الحصة، ولكن المصرف كان قد حصل مسبقاً على نقوده وحصل ماكلين على ووترمان. - وكما هو معتاد من ذكاء مكلين المالي، لم ينفق إلا 10,000 دولار من ماله الخاص كي يسيطر على أكبر شركات النقل البحري في البلاد عبر ما صار يُعرف فيما بعد بعملية شراء كلية مدعومة. «بمعنى ما، كانت ووترمان أول LBO»، كما تذكّر ريستون.²⁰

كانت جائزة مكلين شركة حرة من الديون حلقت قروضها المصرفية وصكوك رهن سفنها إلى 22,6 مليون دولار في نهاية 1955، وكان هذا أكبر بعشر مرات تقريباً من دخلها بعد الضريبة الذي بلغ 2,3 مليون. وفي خطوة وضعت معيار عملية شراء مستقبلية قائمة على مبدأ الاستفادة، تخلص مكلين من أرصدة ووترمان غير المرغوب فيها كي يدفع الدين؛ وبعد بيع فندق، وحوض جاف، وأعمال أخرى متنوعة أمّن تقريباً 4 مليون دولار بعد شهرين من الاستيلاء على الشركة. وبعد أن أثقل بالديون، بدأ مكلين المناورة من أجل حَسنة حكومية. صارت الحكومة الفدرالية مهتمة بنقل السفن للقاطرات، وحصلت بان - أتلانتيك على 63 مليون دولار من ضمانات القروض الحكومية عبر سبع سفن جديدة، مصممة لجعل القاطرات تُدفع إلى ظهورها. ستحمل كلُّ من السفن الجديدة 288 قاطرة شاحنة وستخفّض كلف نقل الحمولة أكثر من 75%.

لم تُتفق النقود أبداً؛ لأن مكلين أعاد التفكير بخطته. أدرك أن نقل القاطرات في السفن غير فعال؛ لأن العجلات تحت كل قاطرة ستضيق الكثير من الفراغ الثمين على ظهر السفن. مفكراً بتلك المشكلة، وصل ماكلين إلى فكرة أكثر جذرية. ووَقّر برنامجاً حكومياً لتعزيز التجارة البحرية الناقلات الفائضة عن الحرب العالمية الثانية لشركات النقل البحري بسعر رخيص جداً. اشترت بان - أتلانتيك اثنتين وحولتهما لنقل هياكل

القاطرات، القاطرات المنفصلة عن أسرّتها ومحاور عجلاتها وعجالاتها. قلّل نزع الأطر والعجلات من الفراغ الذي تحتله كل قاطرة إلى الثلث. وكان من الجيد أنه يمكن تكديس القاطرات، بينما لا يمكن تكديس القاطرات التي لها عجلات. وكما تصوّر مكلين الأمر، ستُنزل الشاحنة القاطرة إلى جانب السفينة، حيث سيُفصل جرم القاطرة، المليء بعشرين طنّاً من الحمولة، عن هيكله ويُرفع إلى ظهر السفينة. - وفي الطرف الآخر من الرحلة، سيتم إنزال جرم القاطرة إلى هيكل فارغ وينقل إلى وجهته²².

حُسبت التكلفة في شركة بالتاين للبيرة، والتي كانت شركة مكلين للشحن تنقل لها من نيويورك. حسب محلوو هيئة مرفأ نيويورك أن شحن البيرة إلى ميامي على ظهر سفينة ساحلية تقليدية، بما فيه رحلة شاحنة إلى المرفأ، وتنزيل الحمولة في مبنى الترانزيت، ونقلها من مبنى الترانزيت، وتغليفها بالشباك، ورفعها إلى ظهر السفينة، وترتيبها في العنابر، سيكلف أربعة دولارات للطن الواحد، مع التنزيل في ميامي الذي يكلف القدر نفسه. أما الحاوية البديل - تحميل البيرة في حاوية في مصنع الجعة ورفع الحاوية إلى ظهر سفينة مخصصة لذلك - فستُكف، كما قُدّر، 25 سنتاً للطن الواحد. وسيكون النقل بالحاوية أرخص بـ 94% من شحن الحمولة السائبة للمنتج نفسه، وحتى إذا أدخلنا في حسابنا تكلفة الحاوية²³.

لم تكن الناقلات بالطبع السفن المثالية لمهمة كهذه، ولكنها خفضت من المجازفة المالية. إذا لم يرد أحد أن يشحن بالحاويات في رحلة العودة من هيوستن إلى نيويورك، فإن السفن تستطيع أيضاً أن تؤمن النقود من نقل النفط. صوّر مكلين سفن القاطرات كرائدة للسفن التي نوى أن يبنيتها بضمانات قروض حكومية، إلا أن الخطط من أجل سفن القاطرات دُفعت جانباً ثم هُجرت في النهاية²⁴.

كان المفهوم الذي صار النقل بالحاويات من ابتكار مكلين. ولكن في أوائل 1955، حين نبذ مكلين فكرته لرفع قاطرات كاملة على ظهور سفن بان - أتلانتيك وقرر بدلاً من ذلك أن يحمل أجرام القاطرات، لم يكن بوسعه شراء الأجهزة عن الرف فحسب. كانت صناديق الفولاذ الصغيرة متوافرة، ولكن كان من الواضح أن إنزالها إلى العنابر وترتيبها

بين أكياس ورزم ضخمة مصنّفة، كما تفعل سفن أخرى أحياناً، لن يؤدي إلا القليل من ادخار التكاليف. يمكن شراء أجرام القاطرات أيضاً، ولكن نقل قاطرات تزن عشرات الآلاف من الأرتال دون هيكلها وعجلاتها كان عملية روتينية. وطلب ماكلين، المتلهّف كي يؤسس عملاً، من موظفيه العثور على طريقة لتحويل مفهومه إلى واقع. وفي آذار، دعا جورج كيمبتون، المدير التنفيذي لبان أتلانتيك، كيث تانتلينجر.

تانتلينجر، الذي كان آنذاك في الخامسة والثلاثين، كان المهندس الرئيس في براون إندستريز في سيوكاني، واشنطن، وقد أسس مسبقاً سمعة كخبير في الحاويات. كان براون يصنع قاطرات الشاحنات منذ 1932، وكانت وظيفة تانتلينجر، بالإضافة إلى تصميم القاطرات لشركات الشاحنات، تتضمن إلقاء الكلمات في الاجتماعات الصناعية لتعزيز منتجات براون. وفي 1949 صمّم ما كان على الأرجح أول حاوية شحن بحري حديثة، وهي صندوق من الألمنيوم بطول 30 قدماً يمكن أن توضع اثنتان منها بعضهما فوق بعض على برّجات تبجر بين سيائل وألصقا أو توضع على هيكل ونُجر بالشاحنة. تضمن الطلب 200 حاوية فقط، وبالرغم من الكثير من الفضول، لم تتبعه طلبات أخرى. «كان الجميع مهتمين، ولكن لم يرد أحد أن يمدّ يده إلى محفظة جيبه»، كما قال تانتلينجر متذكراً²⁵.

لم يقدّم سائق الشاحنة، ماكلين، أبداً بأي عمل في براون إندستريز. وبالرغم من أنه يمارس الآن عمل النقل البحري، فإنه أراد خبرة تانتلينجر على الفور. وفي الصباح التالي، طار تانتلينجر إلى موباي، حيث مقر بان - أتلانتيك. كانت تحية ماكلين الفظة له هي: «فهمتُ أنك تعرف كل ما هناك حاجة لمعرفته عن الحاويات». شرح ماكلين خطته. اقترح استخدام حاويات بطول ثلاثين قدماً، وقد تم اختيار هذا الطول لأن فراغ السطح المتوافر على ظهر ناقلات تي - 2 كان قابلاً للقسم على 33. كانت هذه الصناديق على الأقل أكبر من حجم أي حاويات مستخدمة بسبع مرات. وبدلاً من جعل عمال المرافئ يكسونها مع الحمولة الأخرى في عنبر السفينة، اقترح تركيب أطر معدنية، دعاها سطوحاً طولية علوية، فوق شبكة الأنابيب التي تغطي سطح ناقلتيه. ستثبت هذه الأطر المعدنية

ثمانية حاويات مصفوفة بعضها إلى جانب بعض. وكانت الفكرة ربط ست قطع فولاذية، كل منها بطول قدم بثقب صغير في الأسفل، إلى جوانب كل حاوية. حين تُحمّل الحاوية على ظهر السفينة، ستنزل القطع الفولاذية عمودياً عبر ثقوب في إطار الأطر المعدنية، ويتم إدخال قضيب معدني في الثقوب، تحت الإطار، لحبس الحاوية في موضعها. والأكثر أهمية من هذا هو أن الحاويات التي خططت بان - أتلانتيك لاستخدامها ستصمم كي تُنقل بسهولة بين السفن، والشاحنات، والقطارات.

بدأ مدير الشحن لدى مكلين، سيسيل إيـجر تجارب على مقطورتين شاحنتين قديمتين من نوع فروهوف تمت تقويتها بدعامات فولاذية مثلثة الشكل على شكل حرف A لُحمت إلى كل جانب. رأى تانتلينجر بسرعة أن النظام غير عملي: كان الهدف هو أن تثبت الحاويات في قطع فولاذية ناتئة تحتها، مما يجعل من المستحيل تكديسها، وجعلت الدعامات الفولاذية المثلثة الشكل المقطورات عريضة جداً وطويلة جداً بالنسبة للطرق العامة. أخبر تانتلينجر مكلين أن حاويات براون العادية، التي استخدمت جوانب وسقفاً من الألمنيوم كي تحمل معظم الحمولة، ستفي بالغرض. طلب مكلين حاويات بطول 33 قدماً، كي تُرسل في أسبوعين إلى مسفن بيت لحم الفولاذي في بالتيمور، الذي كان يبدل الناقلات. وفي اليوم المحدد، كان على تانتلينجر أن يقابل المديرين التنفيذيين لبان - أتلانتيك لتناول الفطور في فندق لورد بالتيمور. حين لم يصلوا في الموعد، اتصل بالمسفن واكتشف أن الرجال هناك. أسرع تانتلينجر إلى المسفن حيث كان مالكوم وجيم مكلين، وكيمبتون، وإيـجر يقفزون فوق ظهر الحاوية. أخبر تانتلينجر مالكوم مكلين أن سقف الألمنيوم الرقيق قوي بما يكفي لجعل الحاوية صلبة، وكانت مجموعة مكلين تحاول، دون نجاح، أن تثبت بطلان زعمه. بيعت بسبب جدارتها، طلب مكلين 200 صندوق وطلب من تانتلينجر المتردد أن ينتقل إلى موبايل ويصبح رئيس مهندسيه.

كان جزء من عمل تانتلينجر هو أن يقنع المجلس الأمريكي للنقل البحري، الذي يضع المعايير لمؤمّني التجارة البحرية، أن أيديل - إكس ستكون جديدة بالإبحار حين تُحمّل بالحاويات، بينما أراد حرس السواحل الأمريكيون ضمانات بأن الحاويات لن تعرّض أطقم السفن للخطر. وبعد مفاوضات، وافق حرس السواحل على اختبار. طلبت بان -

أتلانتيك من عمال شركة الشحن أن يحملوا الحاويات بصناديق مصنوعة من الورق المقوّى مليئةً بكتل الكوك الأجرية الشكل، وهي حمولة ذات كثافة عادية وكلفة تافهة. رُبطت الصناديق إلى الأطر المعدنية لإحدى ناقلات تي 2 المحولة. أبحرت السفينة بين نيوارك وهيوستن ذهاباً وإياباً، وفحص حرس السواحل الحمولة بعد كل رحلة إلى أن أقنعت رحلة في بحر عاصف وكالة التجارة البحرية أن الحاويات المحملة آمنة. وأمنت صور الاختبار، التي تظهر أكداص الصناديق الكرتونية جافة وثابتة في مكانها بعد كل رحلة، موافقة مجلس النقل البحري.

ثم طرأت مسألة التحميل. كانت معظم سفن الحمولة في الخمسينيات تمتلك ونشات تسمح لها بتحميل وتفريغ السفن في أي مرفأ، ولكن ونشاً عادياً على ظهر سفينة لا يستطيع رفع حاوية يبلغ وزنها 20 طناً دون التأثير في توازن السفينة. اتخذ الحل شكل رافعتين ضخمتين دائرتين في مسفن لا يُستخدم في تشيستر، بنسلفانيا. - صُممت الرافعتان اللتان لهما ذراع يرتفع 72 قدماً فوق رصيف المرفأ للتحرك على خطوط منصوبة على الرصيف، بشكل مواز للسفينة. فككتهما بان - أتلانتيك، وقصّت عشرين قدماً من بنيتهما، ونقلتهما عن طريق البحر إلى نيوارك وهيوستن، بينما دَعَم عمال المرفأ في الموقعين الأرصفة البحرية كي تتكيف مع الوزن المضاف ونصبوا السكك ومزوّدات الطاقة التي تحتاجها الرافعتان. كانت تتدلى من الرافعة قطعة تجهيزات أخرى مدخرة للنقود اخترعها تانلنجر، قضيب فارشة تمتد على طول وعرض الحاوية. ألغت الفارشة الحاجة إلى أن يتسلق عمال المرفأ السلالم إلى سقف كل حاوية كي يثبتوا كلابات تتدلى من الرافعة. بدلاً من ذلك، يستطيع مشغل الرافعة، الذي يجلس في مقصورة على ارتفاع ستين قدماً فوق رصيف المرفأ، خفض الفارشة فوق الحاوية وتعليق الكلابات في كل زاوية بالضغط على مفتاح كهربائي. حالما يُرفع الصندوق ويُنقل، يمكن أن تفلت حركة أخرى للمفتاح الكلابات، دون الحاجة إلى عامل على الأرض كي يتعامل مع الحاوية²⁷.

أراد مكلين أن يبدأ خدمة بان - أتلانتيك الجديدة في 1955. لم تتحرك الحكومة بسرعة كبيرة. وفي عام 1955، بعد أشهر من جلسات الاستماع، قامت لجنة التجارة البيولوتية بنقض الاعتراضات من السكك الحديدية وتفويض بان - أتلانتيك كي تنقل

الحاويات بين نيوارك وهيوستن. وأخر التأخير في الحصول على موافقة حرس السواحل
 البداية أكثر. وفي 26 نيسان، 1956، استمتع مائة من الوجهاء بالغداء في مرفأ نيوارك
 وهم يراقبون الرافعة تضع حاوية على أيديل - إكس كل سبع دقائق. حُمِلت السفينة
 في أقل من ثماني ساعات وأبحرت في اليوم نفسه. طار مكلين ومديروه التنفيذيون
 إلى هيوستن لمراقبة الوصول. «كان الجميع ينتظرون على الرصيف 2 وصول السفينة،
 ودخلت عبر القناة، جاء جميع عمال المرافئ وجميع الآخرين للمراقبة»، كما تذكر أحد
 الشهود. «كانوا ذاهلين من رؤية ناقلة تحمل كل تلك الصناديق على ظهرها. رأينا آلاف
 الناقلات في هيوستن، ولكننا لم نر أبداً واحدة كهذه. وهكذا نظر الجميع إلى هذا الشيء
 الرهيب ولم يستطيعوا تصديق أعينهم». لم يأت الانتصار الحقيقي، بالنسبة لمكلين، إلا
 حين سُجِّلت التكاليف التي بيّنت أن تحميل الحمولة السائبة في سفينة شحن من الحجم
 المتوسط تكلف خمسة دولارات وثلاثة وثمانين سنتاً لكل طن في 1956. ثبّت خبراء مكلين
 كلفة تحميل أيديل - إكس بخمسة عشر دولاراً وثمانية سنتات لكل طن. بأرقام كهذه، بدا
 كأن للحاوية مستقبلاً.²⁸

نُفِّذت خدمة البر - البحر التي أطلقتها بان - أتلانتيك، برنامج إبحار أسبوعياً في
 كل اتجاه بين نيوارك وهيوستن. مُنعت بان - أتلانتيك من امتلاك الشاحنات، ولكنها
 تعاقدت مع شركات شحن لالتقاط الحمولة على أرصفة تحميل الزبائن ولنقل الحاويات
 الواصلة إلى وجهاتها. وبين نيسان وكانون الأول، أكملت بان - أتلانتيك 44 رحلة حاويات
 على طول سواحل الشرق والخليج. وفي لمسة خاصة بمكلين، توصل مهندسوه إلى أنه عبر
 توسيع ظهر السفينة قليلاً، فإن حمولة الناقلية يمكن زيادتها من 58 حاوية إلى 60 ثم
 إلى 62. وإذا كانت هناك طريقة لتأمين مقدار ضئيل من الأرباح الإضافية من الناقلات
 المكتهلة، فإن مكلين كان يعثر عليها.²⁹

بذلت السكك الحديدية وشركات الشحن ما بوسعها لإنهاء العرض. احتجت بشدة
 بأن استيلاء ماكلين على ووترمان دون موافقة لجنة التجارة البيولوتية انتهاك صارخ
 لقانون التجارة بين الولايات. وبالرغم من أن ووترمان تخلّت عن حقوق تشغيلها كي
 تجو من السلطان القضائي للجنة، لم تقبل اللجنة هذا التخلي - أما طلب بان - أتلانتيك

لسلطة «مؤقتة» للاستيلاء على حقول ووترمان، وتحويلها إلى شركة عائلية، فقد جعل الصفقة تبدو مشبوهة. وفي تشرين الثاني 1956، وافق فاحص من اللجنة. وبالرغم من أن مالكوم ماكلين كان «رجل رؤية، وتصميم وموهبة تنفيذية معتبرة»، قال الفاحص، إن شراءه لووترمان دون موافقة اللجنة انتهك القانون. وكانت العقوبة التي أوصى بها هي أن تتخلى مكلين إندستريز عن ووترمان. رفضت اللجنة توصية الفاحص في 1957، تاركة مكلين مسيطراً على كل من بان - أتلانتيك ووترمان، والأكثر أهمية، على أسطول ووترمان الكبير³⁰.

كان مالكوم ماكلين بأية حال «مبتكر» حاوية النقل البحري. كانت صناديق الشحن المعدنية من الأحجام المختلفة تُستخدم لعقود، وتحدثت دراسات وتقارير عديدة عن فكرة تحوية الحمولة قبل إبحار أيديل - إكس. ولقد شغل مدير شركة سيترين الأمريكية للنقل البحري سفناً خاصة لحمل العربات القضبانية للقطار في حجرات معدنية في بداية 1929، رافعاً الشاحنات الصندوقية إلى الأعلى والأسفل مستخدماً رافعات إلى جانب الرصيف. قادت هذه السوابق القوية المؤرخين إلى التقليل من أهمية إنجازات مالكوم مكلين. كانت حاويته «تكييفاً جديداً لصيغة نقل مستخدمة طويلاً يعود ميلادها إلى الأعوام الأولى من القرن العشرين»، كما أكد المؤرخ الفرنسي رينيه بوروي. ووافق المؤرخ الأمريكي دونالد فترزجيرالد على الرأي قائلاً: «بدلاً من كونها ثورة، كانت التحوية في الخمسينيات فصلاً في تاريخ تطور نقل الحمولة في التجارة البحرية»³¹.

كان النقاد على حق، جزئياً. واعترف بالكلفة المرتفعة لمعالجة الحمولة على نطاق واسع كمشكلة حساسة في أوائل الخمسينيات، ونوقشت الحاويات كثيراً كحل محتمل. لم يكن مالكوم مكلين يكتب على سجل الأحداث الفارغ. مع ذلك، ضيّع جدل المؤرخين حول الأسبقية الطبيعية التحولية لإنجاز مكلين. وبينما حاولت كثير من الشركات وضع الحمولة في الحاويات، فإن تلك الحاويات الأولى لم تتغير على نحو جوهري اقتصاديات الشحن البحري ولم يكن لها نتائج كبيرة.

إن استبصار مالكوم مكلين الجوهري، الشائع اليوم، ولكن الذي كان جذرياً في الخمسينيات، هو أن عمل صناعة النقل البحري هو نقل الحمولة، وليس الملاحة. قاده

ذلك الاستبصار إلى مفهوم للتجوية مختلف تماماً عن أي شيء حصل من قبل. فهم مكلين أن خفض كلفة شحن البضائع بحراً لم يكن يتطلب صندوقاً معدنياً فحسب وإنما طريقة جديدة تماماً في معالجة الحمولة. فكل جزء من النظام - المرافئ والسفن والرافعات والتخزين والتجهيزات والشاحنات والقطارات وعمليات شركات النقل البحري - يجب أن يتغير. كان مكلين يتقدم الجميع في فهمه لصناعة النقل بأعوام. أدت استبصاراته إلى تغير دراماتيكي بحيث إن الخبراء أنفسهم في مجلس الحاويات الدولي، الذي كانوا يدفعون الحاويات لعقود، كانوا مندهشين مما صنعه. وكما اعترف أحد قادة المؤسسة فيما بعد: «لم نفهم في ذلك الوقت أن ثورة كانت تحدث في الولايات المتحدة الأمريكية»³³.

