

الفصل الثامن

الإقلاع

كانت سفينة أيديل - إكس وسفينة هاوايان ميرشانت نموذجين مصغّرين لإمكانية الحاوية. وقدمت جيتوي سيتي، في 1957، وهاوايان سيتيزن، في 1960، مثالين قويين على الكفاية التي يمكن أن يحققها الشحن بالحاوية حالما تُستخدم السفن والتجهيزات المختصة. مع ذلك، في 1962، بعد ست سنوات من وصوله إلى المشهد، بقي الشحن بالحاويات عملاً هشاً. ففي الشرق، لم يغط سوى 8% من الحمولة العامة التي تمر عبر مرفأ نيويورك ولكن بالكاد غطى أي حمولة في أي مكان، عدا قواعد سي - لاند في جاكسونفيل، وهيوستن، وبويرتوريكو. وعلى الساحل الغربي، كان 2% فقط من النسبة الطنية للحمولة العامة يُنقل في الحاويات. - كانت معظم البضائع ما تزال تُنقل كما كانت تُنقل منذ عقود، كحمولة سائبة في الشاحنات، والعربات القضبانية أو في عنابر سفن الحمولة السائبة. كان التأثير الاقتصادي للحاوية لا شيء تقريباً¹.

لم يكن قادة صناعة النقل البحري في البلاد مجمعين بأية طريقة على أن الحاوية هي المستقبل. وكان عمل النقل البحري مقيداً بالتقاليد كما في أي بلاد أخرى. كان معظم مديرية التنفيذيين البارزين رجالاً يستمتعون برومانس البحر والجو المالح. كانوا يعملون على بعد بضعة فراسخ من بعضهم في مانهاتن السفلى، ويروون غليلهم بوجبات دسمة مقارنة الأوراق النقدية مع نظرائهم في أمكنة مثل إنديا هاوس ونادي وايتكلب. وعلى الرغم من هياجهم المستهتر، فقد نجت أعمالهم بفضل تدليل الحكومة لهم. وعلى الطرق المحلية، أحبطت سياسة الحكومة التنافس بين شركات النقل. أما على الطرق العالمية، فقد كانت أجور كل سلعة مثبتة من قبل المؤتمرات، وهذا مصطلح محترم للكارتلات،

وكانت الحمولة الأكثر أهمية، أي العسكرية، تُوزَّع بين السفن الأمريكية الأم دون تنغيص العروض التنافسية. وكانت جميع قرارات شراء وتصنيع أو بيع السفن وتأجير المحطات والإبحار في طرق جديدة تعتمد على توجيهات الحكومة. وبالنسبة لرجال ازدهروا في هذه البيئة، والذين أحبوا روائح المحيط وأشاروا بولع إلى سفنهم بـ «هي»، فقد بدا اهتمام مالكوم مكلين غير الرومانسي في نقل البضائع في صناديق غير جذاب. - كان من الجيد لأصحاب الرؤية أن يعلنوا أن الحاويات كانت «ضرورة»، ولكن الحكمة الجماعية لصناعة الشحن البحري اعتقدت أنها لن تنقل أكثر من عشر التجارة الخارجية للبلاد².

شجعت الاتفاقيات النقابية الجديدة والتقدم نحو المقاييس الموحدة المديرين التنفيذيين للشحن البحري على النظر بجدية أكبر إلى التحوية. وحين فعلوا ذلك، شاهدوا واجهة مائية منقطة بالأخطاء المكلفة. لقد ارتكبها مالكوم مكلين نفسه؛ ذلك أن رافعات ظهر السفينة الجديدة التي ركبها برهنت على أنها كابوس، وكانت تتحطم بشكل مستمر، وكان كل تحطم يؤخر السفينة. أما شركة ماتسون، التي كانت أكثر حذراً في استثماراتها، فقد بنت سفينتين كي تنقل كلاً من السكر السائب والحاويات، فاقدة فعالية وجاهزية سفن الحاويات للإقلاع. ووضعت شركة لوكنباخ للنقل البحري خطة من 50 مليون دولار لتشغيل خمس سفن حاويات بين الساحلين الشرقي والغربي، غير أنها هجرت الخطة حين لم تأت مساعدة الحكومة. ودُشنت خدمة حاويات شركة إيربي وسينت لورنس بين مرفأ نيويورك وفلوريدا وسط صخب كبير في 1960، ولكنها انتهت بعد ستة أشهر حين فشلت شركات صناعة الورق وتعليب الطعام بتقديم حمولة كافية³.

وما بدأت كل من شركات النقل والشحن تفهمه ببطء هو أن نقل حمولة بحرية كبيرة في صناديق معدنية كبيرة ليس عملاً مجدياً. نعم، لقد خفّض التكاليف: فقد قامت الرافعات والصناديق والهياكل وسفن الحاويات بإزالة كثير من كلفة تحميل وتفريغ السفن في المرفأ. إلا أن الشاحنين لم يكثرثوا بكلف التحميل، وإنما بالكلفة الكلية لنقل منتجاتهم من المصنع إلى الزبون. وبهذا المعيار، كانت فوائد التحوية أقل وضوحاً. فإذا كان بائع جملة يرسل ثلاثة أطنان من مضخات المياه من كليفلاند إلى بويرتوريكو، فإنه

يجب أن تُشحن المضخات إلى مستودع سي - لاند في نيوارك، ثم تُنزل من الشاحنة، وتوضع في حاوية مع عشرين أو خمسة وعشرين طناً من بضائع الشاحنين الآخرين. ولدى الوصول إلى بويرتوريكو، يجب أن يتم إخراج البضائع من الحاوية، وفرزها، وتحميلها في الشاحنات من أجل التسليم النهائي. كان هناك كمية محدودة من وسائل النقل فقط، تتضمن حاويات محملة بشكل كامل تذهب من شاحن واحد إلى متلق واحد فوق المياه، ولهذا السبب كان للحاويات بشكل غير قابل للجدل معنى اقتصادي⁴.

لم يكن لمعظم الشاحنين الكبار حاجة ضاغطة لاستخدام خدمات الشحن الساحلي، سواء بالحاويات أو بغيرها. كانوا يستخدمون الشحن البحري للتصدير والاستيراد، ولكن حفنة من الحاويات فقط كانت تُنقل في سفن عالمية. كانت معظم الشحنات محلية، تعبر البلاد بالقطار أو الشاحنة. ولم تسيطر ثورة الحاوية بقوة إلى أن أثرت تكنولوجيا الحاوية بكلف النقل البرية⁵.

وحتى نهاية الحرب العالمية الثانية، كانت القطارات هي الطريقة التي كانت تنقل بها معظم الشركات بضائعها. - وكانت عائدات الشحن بالقطارات أكبر بتسع مرات من عائدات شركات الشاحنات داخل المدن في 1945، حين كان أكثر من أربعمئة ألف من حمولات العربات من البضائع المصنّعة وكذلك معظم الفحم الحجري والحبوب في البلاد تُشحن بالقطار. كانت الخمسينيات هي حقبة الشاحنات. فالطرق المحسّنة والبناء الواسع النطاق للطرق السريعة، سمحوا بعبور الشاحنات الضخمة التي تحمل حمولات ثقيلة بسرعات عالية. وقاد استخدام قاطرات بطول 40 قدماً على الطرق الضخمة بدلاً من القاطرات التي بطول 28 قدماً على طرق الذهاب والإياب المزدحمة إلى مكاسب إنتاجية كبيرة ساعدت شركات الشاحنات على أخذ العمل من السكك الحديدية. تضاعفت عائدات شركات الشحن داخل المدن أثناء الخمسينيات، وكان النمو سيتصاعد أكثر لو أن الشاحنات التي يملكها أو يتعاقد معها الصناع وبائعو التجزئة متضمنة في الحساب. في غضون ذلك، كانت عائدات رسوم الشحن الخاصة بالسكك الحديدية تافهة. وفي 1963 كانت معظم السلع المصنّعة باستثناء السيارات تُنقل في الشاحنات⁶.

جاء التحدي الأكبر للسكك الحديدية في الجزء الأصغر ولكن الأكثر إداراً من العمل، معالجة الشحنات الصغير جداً بحيث لا تملأ العربات القضبانية بكاملها من نقطة الانطلاق إلى الوجهة. إن الشحنات التي هي أقل من حمولة عربة يمكن أن تتنوع في الحجم من بضعة براميل من المواد المذيبة إلى عشرة آلاف رطل من العزقات والبراغي. وفي 1946، كانت هذه الشحنات الصغيرة تشكل أقل من 2% من الحمولة الطنية للسكك الحديدية ولكنها كانت تجلب تقريباً 8 من عائداتها. كانت معالجة هذه الحمولات غير فعالة، وكانت تتطلب من موظفي السكك الحديدية نقل الصناديق المفردة وعلب الورق المقوى من عربات قضبانية إلى أخرى في نقاط الربط بكلفة كبيرة. واكبت شركات الشاحنات السوق بإفراط شديد، وانتقل عمل السكك الحديدية المؤلف من أقل من حمولة عربة إلى الطرق العامة في عقد⁷.

إن فقدان النقل الذي كان دوماً لهم أجبر المديرين التنفيذيين على القيام ببعض التفكير الجدي حول أفضل ما يمكن أن تفعله شركاتهم. كانت الإجابة الواضحة هي أن يركزوا على قوتهم، القدرة على نقل حمولات ثقيلة بكلفة منخفضة نسبياً. ولقد لفت انتباههم نوع واحد من الحمولة: الشاحنات. إن قيادة شاحنة من كاليفورنيا إلى نيويورك يمكن أن تستغرق مائة ساعة عمل خلف المقود في الأيام السابقة للطرق السريعة بين الساحلين، بالإضافة إلى وقت الوجبات والاستراحة. إن إرسال قاطرة الشاحنة بالقطار مسافة كبيرة من الرحلة يمكن أن يخفّض كلف العمل هذه بينما يحافظ على الفائدة الأكبر للشاحنات، التي هي القدرة على الالتقاط والتسليم في أي مكان. وقدمت سكك الحديد خدمة كهذه في أوائل 1885 حين كانت قطارات مزارعي سكك حديد لونغ آيلاند تقل عربات المحاصيل إلى عباارات الإنزال مقابل نيويورك سيتي؛ كانت أربع عربات توضع على عربة مصممة بشكل خاص للشحن، بينما كان المزارعون وأحصنتهم يسافرون في عربات منفصلة. وظهرت نسخة محدّثة في أوائل الخمسينيات، حين بدأت سكك الحديد ربط القاطرات بشاحنات مستوية. دعا ذلك بالنقل على الظهر⁸.

إن النقل على الظهر، على غرار جميع الابتكارات في النقل تقريباً أثناء تلك الحقبة، واجه عائقاً كبيراً: لجنة التجارة البيولالية. كانت هذه اللجنة تنظّم أجور وخدمات القطارات والشاحنات التي تمر بين المدن. إن وضع القاطرات على القطارات ببلب الغرائز الأساسية للجنة التجارة البيولالية، ولكنها لخصت أخيراً في العام 1945 الشروط التي تستطيع سكك الحديد بموجبها نقل الشحن في القاطرات دون الخضوع للقوانين كناقلات سيارات. مع مرور الوقت، وافقت اللجنة على عدة «خطوط» سمحت بالنقل على الظهر دون إزعاج بنية التنظيم. سمحت الخطة 1 للشاحنات التي تخدم الجمهور العام - شركات النقل المشتركة، بتعبير اصطلاحي - أن تستلم الحمولة من الشاحنين، تضع مقطوراتها على القطار، وتقتسم العائدات مع سكة الحديد، ولكن فقط إذا كان القطار يعمل على خط تمتلك شركة الشحن الحق بخدمته. وسمحت الخطة 2 لسكك الحديد أن تمتلك قاطرات وتتعامل مباشرة مع الشاحنين، ولكن يمكن أن يكون على الشاحنين استخدام شاحناتهم الخاصة لنقل القاطرات من فناء القطار إلى الوجهة النهائية. وحين توضّح أن هذه الشروط لن تسمح للشحن على الظهر بالازدهار، صدقت لجنة التجارة البيولالية على خطط أخرى بحيث تستطيع سكك الحديد أن تنقل القاطرات، أو حتى الشاحنات المستوية، التي يملكها مرسلو الشحن أو الشاحنون أنفسهم. سبب هذا راحة كبيرة للسكك الحديدية، التي كانت كوارثها المالية تزيد من صعوبة تأمين النقود لاستثمارات جديدة. وفتحت القيود الأكثر خفة الطريق لنمو الشحن على الظهر⁹.

حل النقل على الظهر مشكلة عملية صعبة للسكك الحديدية، وهي الاستخدام غير الفعال لأساطيلها الكبيرة من العربات القضبانية. كانت السكك الحديدية الأمريكية تملك 723,962 عربة قضبانية في 1955، ولكن استخدمها لها قلّ كثيراً. كانت العربة القضبانية العادية تتفق 8% من عمرها في الطريق، وتكسب العائدات. ولكنها في بقية الوقت تكون مستودعاً على عجالات، تنتظر في الخطوط الجانبية كي تُحمل أو تُقرّغ أو تربط بالقطار. إن حقيقة أن الشاحنات المستوية الخاصة بالنقل على الظهر يمكن أن تعود إلى العمل حالما يتم تحرير القاطرات حررت السكك الحديدية من تقديم الخزن المجاني الذي لا ترغب به. من ناحية أخرى، كان النقل على الظهر بالنسبة للشاحنين،

على غرار التحويلة، قد قدم في البداية فوائد كلفة حقيقية قليلة. كانت كل سكة حديد تستخدم أنماطاً مختلفة من العربات، وهكذا فإن إحدى السكك الحديدية يمكن أن تكون غير قادرة على إنزال قاطرة من شاحنة مستوية تعمل على خط آخر وكانت هذه مشكلة خطيرة، مفترضين أنه لا يوجد سكة حديد واحدة تشمل البلاد كلها. كان التحميل مرهقاً، وكان يُنجز في غالب الأحيان «على طريقة السيرك»: كانت الشاحنات المستوية الفارغة تصف طرفاً لطرف، وبينها جسور معدنية، وكانت شاحنة تقف خلف كل قاطرة على طول سطوح جميع العربات إلى آخر موقع فارغ. كانت معظم الشاحنات المستوية تحمل قاطرة واحدة فحسب، وهكذا فإن تحميل قطار يمكن أن يقتضي ربط وجمع عدد كبير من العربات. - كان الحجم صغيراً جداً بالنسبة للسكك الحديدية كي تبرر الاستثمارات المطلوبة لجعل الحمولة على الظهر خدمة فعالة حقاً. فإلى جانب نقاط الضعف العملية هذه، فإن نقابة سائقي الشاحنات، التي كان معظم أعضائها يقودون شاحنات عبر المدن، عارضت نظاماً قلل من الحاجة إلى عمل أعضائها، وفاوضت على عقود تعزّم خطوط الشاحنات التي تشحن القاطرات بالقطارات. كان النقل على الظهر عملاً صغيراً: فبالرغم من أن ثلاثين سكة حديد كانت تنقل القاطرات على شاحنات مستوية في 1955، فإن النقل الكلي شمل فقط 0,4% من حمولات عربات السكك الحديدية¹⁰.

وفي تموز 1954، أطلقت سكة حديد بنسلفانيا القوية الخدمة بين نيويورك وشيكاغو بخمسين شاحنة مستوية تحمل كل منها قاطرة واحدة. وفي غضون أشهر، كانت قطاراتها اليومية ترك ترينز إلى شيكاغو وسينت لويس، المجهزة بشاحنات مستوية يبلغ طول كل منها 75 قدماً، تحمل مئات القاطرات على جميع الطرقات. وعيّنت سكة حديد بنسلفانيا 150 ناقلة سيارات لتحميل ونقل القاطرات، وفي الحال صار لها عمل يدر 100 مليون دولار في العام. أنشأت قسماً للأبحاث والتطوير - وكانت هذه خطوة غير عادية بالنسبة لسكة حديد - وحملته مسؤولية تطوير ترك ترينز. كانت الصعوبة الأكبر، كما قرر مديرو ترك تريك، هو أن سكة حديد بنسلفانيا لا تستطيع أن تُرسل عربات محملة إلى كثير من السكك الحديدية المتصلة. وفي تشرين الثاني 1955، تم دمج ترك تريك تحت اسم شركة تريبل تريين، ودعت سكة حديد أخرى لشراء الأسهم. كانت الفكرة بسيطة: بدلاً من أن تشغل

كل سكة حديد عملها الصغير لنقل القاطرات، تستطيع تريلر ترين أن تنقل القاطرات في كل أنحاء البلاد. ستملك شاحنات مستوية، وتجمع العائدات من خطوط الشاحنات، وتدفع للسكك الحديدية كي تنقل عرباتها على سككها. وفي نهاية العام، ستقسم الأرباح بين السكك الحديدية التي صارت صاحبة أسهم. بدأت تريلر ترين صغيرة، تشغل 500 شاحنة مستوية في 1956. انضمت السكك الحديدية الأخرى بسرعة إلى المشروع، سامحة لتريلر ترين أن تكسب اقتصاديات يتجاوز وزنها استطاعة السكك الحديدية الفردية. وفي 1957، اشترت الشركة أسطولاً من الشاحنات المستوية التي بطول 85 قدماً، مما مكنها من دعم كفايتها في حمل اثنتين من القاطرات الجديدة التي بطول 40 قدماً في عربة واحدة¹¹.

وقفت ثلاث سكك حديدية رئيسة جانباً، غير مقتنعة بأن تحميل القاطرات على الشاحنات المستوية يستحق الإزعاج. وفي 1957، طورت سكة نيويورك سنترال، المنافس المباشر لبينسلفانيا خدمة تُدعى فلكسي - فان. كانت فلكسي - فان تستخدم الحاويات، وهي قاطرات شاحنات خاصة يمكن فصلها عن الهيكل السفلي على سكك ركبت على مائدة دوارة*. حين يكون نصف الحاوية على المائدة الدوارة، سيستخدم السائق عجلة إضافية تحت جرار الشاحنة لتحريكها جانبياً، إلى وضعية متماثلة مع عربة الشحن، محركاً الحاوية والمائدة الدوارة معها. ثم يحرر السائق الحاوية من الشاحنة ويدفع المائدة الدوارة طوال الطريق إلى موضعها. جعلت هذه الطريقة حاويات فلكسي - فان أكثر سهولة للتحميل من القاطرات المليئة، ومكنت من تحميل أو تنزيل حاوية واحدة دون إزعاج الجزء الآخر من القطار. كانت فليكس - فان تتحرك بسرعة قطار المسافرين، تنقل الحاويات من شيكاغو إلى نيويورك في 17 ساعة¹².

وفي الغرب الأوسط، تبنت سكة حديد ميسوري باسيفيك مقاربة مختلفة تماماً. استخدمت عملية شحن ميسوري باسيفيك هياكل شاحنات قابلة للفصل بعلاقات على قمتها. سيصّف السائق شاحنته قرب القطار، تحت رافعة بعجلات واسعة بما يكفي كي تعلق فوق الشاحنة والقطار. يزيل السائق بعض البراغي لفصل هيكل القاطرة عن الهيكل السفلي ثم يشغل الرافعة بنفسه كي يرفع الحاوية إلى الشاحنة المستوية، ولا تستغرق

* المائدة الدوارة: سطح دوّار توضع عليه قاطرة السكة الحديدية بغية تغيير اتجاهها.

العملية سوى أقل من عشر دقائق. واختارت سكة الحديد الجنوبية حاويات بدلاً من القاطرات كطريقة أفضل لمعالجة الشحن بين الجنوب ونيوجانلاند، حيث لديها زبائن لكن ليس لديها سكك حديدية. وبعد القيام بترتيبات مع سائقي الشاحنات لنقل القاطرات بين محطتها النهائية في واشنطن العاصمة ونقاط في الجنوب الأبعد، تغلبت سكة حديد الجنوب على عجزها عن إرسال قاطرات تقليدية في شاحنات مستوية عبر الأنفاق ذات السقوف الواطئة في بالتيمور ونيويورك. ولم يستطع أي من هذه السكك الحديدية الثلاث تبادل الحاويات مع بعضهما أو مع السكك الحديدية التي تشارك تريلر ترين. وكما حدث مع شركات النقل البحري حدث مع السكك الحديدية: ففي أواخر الخمسينيات، كان الدافع لتبسيط معالجة الشحن قد قاد إلى حلول غير متطابقة¹³.

تركت رغبة السكك الحديدية بتوسيع النقل على الظهر لجنة التجارة البيولوتية في حيرة. ففي الأيام الأولى للنقل على الظهر، كانت أجور السكك الحديدية، على غرار أجور الشاحنات، تستند إلى السلعة المنقولة. فقد كان أجر أي بضاعة تُنقل على الظهر معادلاً لأجر النقل في الشاحنة وأعلى بقليل من أجر الشحن بالعربات القضبانية. مناسب هذا واضعي القوانين بشكل رائع؛ لأنه سمح للسكك الحديدية بأن تتقل بعض البضائع دون أن تهز عمل الشحن. وكان مزيج أجور بان - أتلانتيك للنقل البري والمائي على طول ساحل الأطلسي أقل من 5 إلى 7,5% من أجور العربات القضبانية للسكك الحديدية، وكانت أيضاً منسجمة مع سوابق لجنة التجارة البيولوتية التي جعلت شركات النقل البحري تحدد أجراً أدنى بسبب الخدمة البطيئة. - ولكن في أواخر 1957، حاولت السكك الحديدية أن تخفض بعض أجور النقل على الظهر كي تنافس بشكل أفضل بان - أتلانتيك وسيتيرين لاينز، اللتين كانتا تتقلان عربات سكك حديدية على متن السفن. وبشكل قابل للتنبؤ، عارضت بان - أتلانتيك وسيتيرين أجور السكك الحديدية الأدنى على أساس أنها ستخرجهما من العمل¹⁴.

وفيما كانت لجنة التجارة البيولوتية تحاول التفكير بكيفية مساعدة السكك الحديدية دون إلحاق الأذى بشركات النقل البحري، تدخل الكونغرس بتوجيهات متضاربة. أراد الكونغرس «أن ينفخ في نظام النقل لدينا تنافساً جديداً»، كما قال السيناتور عن فلوريدا

جورج سمارثرز. ولكن بينما أراد أن يستفيد الاقتصاد من الأجور المتدنية والخدمات الجديدة، أراد الكونغرس أيضاً حماية شركات النقل وعمالها. كانت النتيجة هي إصدار قانون النقل لعام 1958. وفي عبارة واحدة لافتة، أمر القانون لجنة التجارة البيولوتية بالأجل أن تجر أي شركة نقل عالياً كي تحمي نمطاً آخر من النقل، وطلبت منها أيضاً أن تعيق التنافس غير العادل والمدمر. وبدا كأنه لم يعد بوسع اللجنة استخدام أجور سكك حديدية عالية لحماية شركات النقل البحري والشحن البري، ولكن في الوقت نفسه كان عليها التأكد من أن شركات النقل البحري والبري لن تخرج من العمل. وفي حالة من الفوضى، أخبرت لجنة التجارة البيولوتية السكك الحديدية أن أجور النقل على الظهر لديها يجب أن تكون أعلى بنسبة 6% من أجور الشاحنات والسفن لدى بان - أتلانتيك. لكن قرارات لجنة التجارة البيولوتية أبطلت في المحاكم التي منحت السكك الحديدية الحرية لخفض النقل على الظهر طالما أن الأجور تغطي كلفها كلها¹⁵.

جعلت أحكام المحكمة التي سمحت بخفض الأجور اقتصاديات الشحن المنقول على الظهر مغرية. كانت كلف شركات الشحن أقل بالنسبة للرحلات القصيرة، وكانت الأجور التي تُحصّل من الشاحنات منخفضة. وتراجعت الكلفة الكلية للشاحنات في كل ميل في المسافات الطويلة بشكل ضئيل فحسب؛ لأن رواتب السائقين والوقود، الكلف الأكثر أهمية، زادت مع المسافة. من ناحية أخرى، انخفضت الكلفة الكلية لسكك الحديد في كل ميل بحدّة مع المسافة؛ إذ حالما يتم تحميل القاطرات أو الحاويات يصبح تشغيل القطار رخيصاً. أما بالنسبة للمسافات التي تتجاوز 500 ميل فقد كان النقل على الظهر أرخص من خدمة الشاحنات التقليدية. ولم يستطع حتى سائقو الشاحنات الخاصون، الذين لديهم عقود من شاحنات معيّنين، مضاهاة كلفة خدمة القاطرة على الشاحنة المستوية في المسافات الطويلة¹⁶.

كانت سكك الحديد في موقف سعيد كونها قادرة على فرض كلفها الأقل على الزبائن وتحصيل أرباح أفضل عبر نقلها الحمولة بالطرق التقليدية، في عربات قضبانية. - ولقد استفاد ناقلو الشحن من فرق الأجر، ورتبوا وضع شحنات أصغر في عربات مليئة، وكان

يأخذون مقابلها أجوراً أقل. واكتشفت شركات صناعية مثل جنرال إلكتريك وإيستمان كوداك بسرعة أن هناك نقوداً يمكن ادخارها عبر تنظيم إنتاجها بحيث تستطيع ملء قاطرات أو حاويات وشحنها إلى متلق واحد بالقطار، بدلاً من إرسال بعض العلب أو الصناديق بالشاحنة. وفي 1967 كان ثلاثة أرباع البضائع المصنّعة (ما عدا منتجات الفحم الحجري والبتروول) تغادر المعامل في شحنات يبلغ وزنها على الأقل ثلاثين ألف رطل. إن الطعام المصنّع واللحوم الطازجة ومنتجات الحديد والفولاذ والصابون والجمعة هي التي انتقلت إلى النقل على الظهر أولاً، وبدأت كميات كبيرة من البرتقال والألواح الجدارية تركب بسرعة على سكة الحديد للمرة الأولى في عقدين¹⁷.

الجدول 4

كلفة نقل عشرين ألف رطل من الحمولة، 1959

المسافة	الشاحنة	عربة سكة الحديد	شاحنة مستوية بقاطرة واحدة*
500 ميل	244.47 دولار	206.67 دولار	236.59 دولار
1000 ميل	445.86 دولار	337.11	404.14
1500 ميل	647.13 دولار	467.56	571.69

ملاحظة: إن كلف السكة الحديدية «موزعة بشكل كامل» بما فيه النفقات العامة وهامش الربح.

المصدر: كينيث هولوكومب.

• كلفة كل قاطرة، مفترضين أن كل منها تحتوي على 20000 رطل من الحمولة.

كان ما يزال هناك بعض الشذوذات القانونية بالتأكيد. سمحت لجنة التجارة البيولائية لسكة الحديد أن تحمل قاطرات بأجر زهيد كل ميل طالما كانت الحمولة مختلطة، ولكن إذا كانت الحاوية تحتوي على أكثر من نسبة مئوية محددة من أي سلعة مفردة، سيكون على الشاحن أن يدفع نسبة محددة لتلك السلعة. كان الشاحنون الكبار معتادين على

عوائق تنظيمية كهذه. وعرفوا أن النقل على الظهر لن يدخر النقود فقط بل إن أجور النقل الأقل ستجعلهم يبيعون بضائعهم في مدن كان الشحن إليها مكلفاً دوماً. وبعد أن زادت السكك الحديدية من سرعة القطارات، انخفض الوقت الذي يستغرقه نقل قاطرة من شيكاغو إلى كاليفورنيا من خمسة أيام إلى ثلاثة. وكانت البضائع تمضي وقتاً أقل في الترانزيت، وكذلك أيضاً خفضت أجور الجرد. وتضاعف عدد حمولات العربات على الظهر بين 1958 و 1960، ثم تضاعف ثانية في 1965. وقدمت خدمة فليكس - فان 14% مدهشة من كل العائدات التي كسبتها نيويورك سنترال في 1964. وصارت تريلر ترين التي كان لديها أقل من مليون دولار من العائدات في 1956 عملاً يدر 50 مليون دولار في 1965، وملكت ثمانية وعشرين ألف عربة شحن¹⁸.

لم تكن التجارة الدولية فكرة بعيدة حين بدأت السكك الحديدية الأمريكية ملاحقتها القوية لنقل القاطرات في منتصف الخمسينيات. وكان احتمال ربط شحن النقل على الظهر والشحن البحري بالحاويات واضحاً منذ تلك الأيام الأولى. كانت معظم حمولات الظهر قاطرات شاحنات، كاملة مع عجلاتها، لا يمكن أن تُنقل أبداً بالسفينة. وتضمن نحو 10% من شحنات النقل على الظهر قاطرات مفصولة عن العجلات، وكان عدد متزايد منها يتطابق مع معايير أحجام الحاويات وطرق الرفع التي كانت الجمعية الأمريكية للمعايير تطورها منذ 1959. كانت الحاويات، ذات المقاييس الموحدة، تتدفق مسبقاً بحرية إلى كندا ومنها، حيث تبنت السكك الحديدية النقل على الظهر بلهفة أكبر مما هو الأمر في الولايات المتحدة¹⁹.

كان موريس فورغاش، الذي لا يكلّ، هو الذي حصل أخيراً على خدمة حاويات منتظمة عبر القارات. - ففي 1960، بدأت شركة يونايتد للنقل البحري، التي يملكها، بنقل الحاويات من الولايات المتحدة إلى اليابان، مستخدمة السكك الحديدية الأمريكية، وسائقي الشاحنات اليابانيين، وسفن الحمولة المختلطة لشركات نقل ستيتس مارينز. وبعد سنة، بدأت نيويورك سنترال، بعد أن تزوّدت بخمسة آلاف حاوية فليكس - فان، خدمات مشابهة في اليابان وأوروبا. ونقلت شركة يونايتد ستيتس لاينز، أكبر شركة أمريكية

لمعالجة الحمولة العامة، حاويات سكة حديد الجنوب في رحلات تجريبية إلى أوربة. وبدأ الجيش الأمريكي، الذين كان يمدّ مئات الآلاف من الجنود في أوربة، بالتجارب مرسلًا حاويات بطول 40 قدماً عبر المحيط²⁰.

كانت هذه المحاولات الدولية الأولى صغيرة الوزن. أراد مالكوم مكلين أن يبصر إلى أوربة في 1961، ولكن موظفيه أثنوه عن ذلك: ذلك أن الشركة لم تكن مستعدة لمغامرة كبيرة كهذه. ولم يكن هناك أي شركة نقل تسيّر سفن حاويات كاملة إلى آسيا أو أوربة، وهكذا فقد كانت الحاويات تُوضع في بضع حجرات مبيّنة في أحد عنابر سفن الحمولة السائبة أو تُتقل مع الحمولة المختلطة. وكانت معظم حمولة هذه السفن تقليدية وتعالج قطعة قطعة كل مرة، وهكذا فإن التحميل والتفريغ كانا يستغرقا الوقت نفسه الذي تستغرقه الرحلات التي بلا حاويات. لم يوفر الشاحنون نقوداً من استخدام الحاويات عالمياً؛ لأن الكارتلات التي حددت أجور الشحن عبر المحيط لم تمنحهم أي أفضلية: كان أجر الحاوية الواحدة التي تحمل 20 طناً من قطع غيار السيارات مثل أجر 20 طناً تقريباً من قطع غيار السيارات التي تُشحن في دزينات من الصناديق الخشبية. - وكانت الحاويات تُعاد فارغة عبر المحيط، ويجب أن تعكس هذه الكلفة في الأجور أيضاً. وبغض النظر عن السرقة التي قُلت، فإن الجاذبية الحقيقية من منظور خدمات الحاويات الدولية الأولى هذه هو العمل الورقي المخفّض. فبدلاً من الترتيب والدفع لكل مرحلة من مراحل الرحلة بشكل منفصل، كما كان يحدث دوماً، صار بوسع الشاحن أن يطلبوا من الموصّل أن يعطي سعراً كاملاً للشحن البري البحري كله من أمريكا إلى آسيا، ويمكن أن يدفعوه بشيك واحد²¹.

منظوراً إليه في بداية 1965، كان الترصيد في سنوات التحوية التسع الأولى إيجابياً ولكنه لم يكن ضخماً. وفي نيويورك، ارتفع الرسم الطني للنقل في الحاوية كثيراً، وبقيت الجمعية الدولية لعمال المرافئ معارضة بشكل صاخب لنموه. وفي الساحل الغربي، حتى بعد نموّ سريع، كان نحو 8% من الحمولة العامة فقط يُنقل في الحاويات. وكانت بعض السكك الحديدية تستخدم الحاويات التي يمكن استبدالها نظرياً مع شركات النقل

البحري، ولكن عملياً كان النقل بالحاويات عبر السكة الحديدية - السفينة تافهاً. فشركات الشحن التي استخدمت حاويات قابلة للفك فعلت ذلك بشكل رئيس وفق عقود مع سي - لاند وماتسون؛ وعدا ذلك، كان مستخدمو الشاحنات يفضلون بشكل ساحق القاطرات التي كانت تُربط باستمرار بعجلاتهم ولم يكن من السهل تحميلها على السفن. وبدا الشحن البحري بالحاويات عملاً مجدياً بما يكفي، وأنتج 94 مليون دولار من العائدات لسي - لاند في 1964، ولكنه كان عملاً خفيفاً. ولم تتغير كثيراً الطريقة التي كان ينقل بها الصناع وبائعو الجملة والتجزئة بضائعهم²².

خلف الستار، كانت المتطلبات الأساسية لثورة الحاويات تحتل موقعها. كانت كلف العمل على الرصيف مهياةً للانخفاض بشكل كبير بسبب اتفاقيات النقابات على الساحلين. وتم التوصل إلى اتفاقيات دولية حول مقاييس أحجام الحاويات وطرق الرفع، حتى لو لم تشمل هذه المعايير سوى بعض الحاويات. وكانت الأرضفة المصممة لمعالجة الحاويات قيد البناء. وعرف الصناع كيف ينظّمون مصانعهم بحيث يستطيعون ادخار النقود عبر شحن حمولات كبيرة في وحدات مفردة للاستفادة من التحوية. وصارت السكك الحديدية وشركات الشحن وموصلو الشحن مطلعين على القاطرات والحاويات التي يمكن تبادلها بين شركات الشحن وصاروا ينقلون ما يُعرف الآن باسم حمولة قابلة للتبادل. وكان واضعو القوانين يشجعون بحذر التنافس بحيث تستطيع الشركات تمرير بعض مدخرات الكلفة من التحوية إلى زبائنها. كان هناك عنصر واحد غائب فقط هو السفن.

كانت جميع السفن التي أطلقت حقبة الحاوية من مخلفات الحرب العالمية الثانية. وفي 1965 كانت جميع سفن الحاويات في أسطول سي - لاند بعمر عقدين، وكانت أحدث سفينة لدى ماتسون تعود إلى 1946. كانت هذه السفن الأكثر قدماً، التي تم الحصول عليها من أسطول الحكومة الأمريكية بأسعار مخفضة، بطيئة وصغيرة، ولكنها سمحت لرواد الحاوية أن يشقوا طريقهم دون كميات كبيرة من رأس المال. وحين اختبرت شركات أخرى التحوية في أوائل الستينيات، استخدمت عموماً سفن شحن محولة من مدة الحرب العالمية الثانية أيضاً. وكانت معظم الشركات لا تستطيع تأمين كلف بناء سفن جديدة

كبيرة جداً، حتى بمعونات حكومية، وكانت مجازفات التخمين الخاطئ حول اتجاهات المستقبل في معالجة الحمولة عالية جداً²³.

لم يكن هناك أحد أكثر وعياً بأن العالم سيتغير من مالكوم مكلين. كان في غاية الالتزام بالحاوية. سبقت سي - لاند أي منافسين محتملين، وحوّلت سبع سفن إلى سفن حاويات بين 1961 و 1963. سمحت لها السفن المحوّلة أن تفتتح خدمة الساحل الغربي في 1962 وأن تشتري خطوط شحن آلاسكا في 1964، ولكن بكلفة أدت إلى ازدياد ديونها من 8,5 مليون دولار إلى 60 مليون في عامين. وفي 1964، كانت هناك حاجة إلى رأسمال أكبر بكثير حين بدأت سي - لاند تتطلع إلى أوربة. وحالما يعلن مكلين عن وجهته التالية، فإن الشركات الأمريكية الكبيرة ستدخل بالتأكيد تجارة الحاويات العابرة للمحيط، وكان من المحتم أن تتضمن أيضاً شركات النقل البحري الأوربية. وكي يبقى في المقدمة، لم يكن أمام مكلين خيار سوى أن يرمي النرد مرة أخرى. وفعل ذلك عبر ترتيب صفقتين مائيتين إضافيتين في 1965²⁴.

كانت الأولى مع دانييل ك. لودفيغ، الرجل الذي كان يشترك مع مكلين في أمور كثيرة. دخل لودفيغ، المولود في العام 1897، عمل الشحن البحري في سن التاسعة عشرة وكان ينقل دبس قصب السكر حول البحيرات الكبرى. وعلى غرار مكلين، كان يدير عمله بتركيز هائل على التكاليف؛ وبحسب قصة مشهورة، اشترى سفينة نقل اسمها أنابواك وقرر الحفاظ على الاسم لأن «إزالته تكلف 50 دولاراً». وفي الخمسينيات، كان لودفيغ يملك سفن ناشنال بالك، أكبر شركة نقل أمريكية خاصة، وكان من أغنى الأشخاص في العالم. وتضمنت أملاكه شركة هاوايان - أمريكنا، وقد كانت مهجورة تشبه الأطلال منذ أن توقفت عن تشغيل السفن في 1953. راقب لودفيغ مغامرة مكلين في الحاويات بحرص، وفي كانون الثاني 1961 قدّمت أمريكنا - هاوايان فجأة للحصول على معونات فدرالية تبلغ 100 مليون دولار لبناء عشر سفن ضخمة عالية السرعة وفتح خدمة بيساحلية عبر قناة بنما. وفي الحال أعلنت سي - لاند دخولها إلى الخط البيساحلي وأمضت العام القادم بنجاح معرفة تقديم لودفيغ للحصول على المعونات. قصر لودفيغ طلبه للمعونات

على ثلاث سفن فحسب، تسير بالطاقة النووية، لكنه قرر فيما بعد أن الطريقة الوحيدة للربح من الشحن بالحاويات هي الاستثمار في سي - لاند. وفي أوائل 1965، حين كانت أسهم مكلين تُباع بـ 13 دولاراً للسهم الواحد أصدرت الشركة مليون سهم وانضم لودفيغ إلى مجلس إدارة الشركة. كان هذا العمل الأول الذي برهن على أنه تعاون طويل بين لودفيغ ومالكوم مكلين²⁵.

تضمنت الصفقة التالية ليتون إندستريز. إن ليتون، التي أنشئت في الثلاثينيات لصناعة صمامات إلكترونية للراديو، حوّلت في الخمسينيات إلى نمط جديد من الشركات، «شركة مُعندة». وكان بين ممتلكاتها المتوضعة بعيداً مسفنة إنجولز في باسكاجولا، المسيسي. كانت ليتون، على غرار الشركات المعندة في ذلك العصر، مصممة على النمو السريع، وكانت متلهفة كي تنوع إنجولز في أعمالها بعيداً عن العقود البحرية وتنتقل إلى العمل التجاري. وكان مكلين يحتاج إلى السفن لكن لم يكن معه نقود؛ وكانت ليتون ثرية ومتلهفة لإبقاء مسفنتها شغالة.

قادت المفاوضات إلى إنشاء شركة تُدعى ليتون للتأجير. وفي 5 تشرين الثاني، 1964، باعت سي - لاند لليتون تسع سفن حاويات بمبلغ 28 مليون دولار، واستخدمت الأرباح لتسديد 35 مليون من قروض البنك. أعادت ليتون على الفور تأجير السفن لسي - لاند. وأخذت ليتون سفناً كانت تنتمي سابقاً لعملية ووترمان، التي كان يبيعها مكلين بسعر رخيص. وسّعت ليتون السفن وقوّتها وبنّت فيها حجرات لتلبية مواصفات سي - لاند. وبأجر سنوي وصل إلى 14,6 مليون دولار كانت شركة النقل البحري المجردة من النقود قادرة على إضافة ثماني عشرة سفينة حاويات إلى أسطولها في أربع سنوات فقط. وفي إجراء جيد وافقت ليتون أن تقايض مخزونها بثمانمائة ألف سهم في شركة مكلين إندستريز، مقوية على الفور الميزانية العمومية المتوسّعة بمبلغ 6,8 مليون دولار²⁶.

فتحت تحركات سي - لاند السريعة للحصول على أسطول جديد ضخّم بوابات الطوفان. وبعد ثمانية أسابيع، في أواخر صيف 1965، هيمنت على عناوين الصحف مشروعات 26 سفينة حاويات. وكان كل منها يتطلب 8 إلى 10 مليون دولار لتحويل سفينة

ومن 1 إلى 2 مليون دولار من أجل الهياكل والحاويات. كان الاستثمار الكلي لربع بليون دولار، بالنسبة لصناعة معروفة بتشددها في الإنفاق، من أجل دخول تجارة يمكن ألا تولد أرباحاً، أمراً غير قابل للفهم. فالشركات التي راقبت التحوية عن بعد لسنوات، بفضل ولكن بعدم التزام، شعرت الآن أنها يجب أن تستثمر نقوداً حقيقية وإلا سيجرفها الطوفان. لم تكن كلها متلهفة. وحين أحييت سي - لاند حفلة في فندق روتردام هلتون لإدخال خدمتها إلى الشاحنين الهولنديين في بداية 1966، أطلق الضيوف صيحة استهجان، ونهض رئيس شركة هولاند - أمريكة للنقل، والتي كانت تستعد لنقل الحاويات، وقال لمدير تنفيذي في سي - لاند: «تعال في السفينة التالية وأعد معك جميع الحاويات».²⁷

كان خوف شركات النقل الراسخة الكبير هو أن الحاويات ستجبرها على خفض أجور الشحن. وقامت أربعة كارتلات، واحد يغطي النقل بين أمريكة الشمالية وأوربة الشمالية والآخران يغطيان الحمولة بين أمريكة الشمالية والجزر البريطانية، بوضع أجور كل سلعة في تجارتهم. لم يكن لديهم بشكل طبيعي فقرات شرطية تتعلق بالحاويات.

لم يكن الانضمام إلى الكارتلات جوهرياً لسي - لاند، بالرغم من أن الانتماء سيمهد بالتأكيد طريقها في التعامل مع الحكومات والمرافئ الأوروبية كانت أحكام الكارتل على الحاويات حاسمة. بالنسبة لشركة يوناتيد ستيتس لاينز، التي هي سابقاً عضو كارتل. أمر مكلين ممثليه بأن يسعوا إلى الدخول إلى كارتلات الشحن القاري لشمال الأطلسي المتجه شرقاً وغرباً، وأن يفعلوا ذلك دون - أن يثيروا مشكلات. وبعد أن أعلنت سي - لاند أنه ليس لديها رغبة للبدء بحرب أجور، فُتحت الأبواب. واقترح سي - لاند ويو. إس. لاينز قاعدتين: يجب أن يكون نقل الحاويات بين الأرصفة البحرية والمستودعات رخيصاً، ويجب أن تتضمن أجور الشحن عبر المحيط استخدام حاويات شركات النقل البحري وهياكلها، بحيث لن يكون على الشاحنين أن يدفعوا مبالغ إضافية. وقبل منافسهم الأوروبيون، الذين كانوا يفكرون بخدمات الحاويات، كلا الطلبين. قال مدير تنفيذي في سي - لاند: «لم نطلب تنازلات كبيرة. طلبنا منهم فحسب أن يدخلوا الحاوية. وكما تعرف، كان هذا خطأ كبيراً ارتكبه، ولكنهم فعلوا ذلك». وتذكر مدير شحن بحري تنفيذي أوروبي الأمور

ولكن بشكل مختلف قائلًا: «إنهم خائفون من سي - لاند، ولكنهم سيبقون عيناً عليهم من الداخل بدلاً من جعلهم في الخارج ويتساءلون ما الذي يفعلونه». مهما كانت الحالة، كانت سي - لاند قادرة على الدخول في تجارة شمال الأطلسي ليس كمنبوذة وإنما كعضو في النادي.²⁸

افتتحت مور - مكورماك لاينز، شركة النقل الأمريكية المدعومة من الحكومة، التي تبحر بين الساحل الشرقي والبلدان الاسكندنافية، خدمة الحاوية العابرة للمحيط الأولى في آذار 1966، مستخدمة السفن التي تحمل القاطرات والحاويات والحمولة المختلطة. تبعثها على الفور شركة يو.إس.لاينز، المدعومة أيضاً، حاملة حاويات بطول أربعين قدماً و بطول 20 قدماً مع حمولة مختلطة في عنابرها. وفي شهر نيسان، بعد توقيع اتفاقيات مع 325 شركة شاحنات أوروبية لنقل الحمولة إلى أمكنة مثل بازل وميونخ، بدأت سي - لاند، التي لم تحصل على معونة تشغيل من الحكومة، الخدمة على ميزان مختلف بشكل كامل. وكانت عمليات الإبحار الأسبوعية من نيوارك وبالتيمور إلى روتردام وبيريمرهيفن تحمل 226 من حاوياتها التي يبلغ طول كل واحدة منها 35 قدماً.

أبلغت شركات النقل الثلاث عن فعاليات مدهشة. تستطيع ثلاث سفن حاويات متوسطة الحجم أن تنقل من الحمولة عبر المحيط بقدر ست سفن من سفن الحمولة السائبة، بنصف كلفة رأس المال وتلثي كلفة التشغيل، كما أفاد مستشار. واكتشفت شركة يو.إس.لاينز أنه في مرفأ إليزابيث، تستطيع مجموعة واحدة من العمال برافعة واحدة أن تحمل في عملية تستمر 10 ساعات من الحاويات بقدر ما تحمل عشر مجموعات من العمال يعالجون حمولة سائبة. وحددت شركة مور - مكورماك كلفة تحميل حمولة في الحاويات في مرفأ إليزابيث بـ 2 دولار إلى 1 دولار ونصف لكل طن، إزاء 16 دولار لكل طن من الحمولة التقليدية.²⁹

بدا كأن نوعين من الشحن عبأ تلك الحاويات الأولى التي كانت تعبر المحيط: الويسكي باتجاه الغرب والبضائع العسكرية باتجاه أوربة. كان مصدر المشروبات الكحولية يشكون منذ وقت طويل من خسائر كبيرة أو سرقة في أحواض السفن، ولم يكن إقتاعهم باستخدام

الحاويات تجارة صعبة. ومن بين مرافئ سي - لاند الأولى التي كانت سفنها ترسو فيها كان هناك مرفأ جرنثماوث في اسكتلندا، حيث كانت تُحمّل الويسكي الاسكتلندية. ربحت سي - لاند العمل بسفينة نقل تعتمد الحاويات، المصنوعة من الفولاذ الصامت، المصممة لجعل المصدرين يشحنون منتجهم من الويسكي سائباً من أجل التعبئة في الولايات المتحدة. سيتوضع حوضان في حجرة حاوية عادية على سفينة تابعة لسي - لاند، وينهيان السرقة التي حلت بتجارة الويسكي منذ زمن موغل في القدم.

كان الدور العسكري أكثر أهمية. كشركة نقل بحري أمريكية أم، كانت سي - لاند مخوّلة لنقل قسم من الشحن لربع مليون جندي أمريكي في ألمانيا الغربية، ونقل الجيش، الذي كان مصمماً على تطوير التحوية، الحمولة بطريقة سي - لاند. وبحسب شائعة عن الصناعة، كان أكثر من 90% من الحمولة في رحلة سي - لاند الأولى العابرة للمحيط حمولة عسكرية. طلب الجيش كل شيء لكنه ضمن أن رحلات سي - لاند الأولى ستكون مربحة، ومنحها أفضلية لم تستطع مضاهاتها شركات النقل الأجنبية. حين تغلّبت البحرية أخيراً على اعتراضات سفن الحمولة السائبة وطرحت مناقصات تنافسية لعقود الشحن البحري العسكري الأمريكي في صيف 1966، طرحت سي - لاند أقل الأسعار بين المنافسين الأمريكيين وربحت كل النقل الذي تستطيع القيام به.³⁰

لا توجد أرقام مرجعية حول الشحن أثناء العام الأول من خدمة الحاويات عبر المحيط. ذلك أن أغلبية الحاويات التي تأتي إلى أوربة وتعود منها كانت تتدفق عبر مرفأ نيويورك، وتقدم معطيات المرفأ الدليل الأفضل حول حجم التجارة الجديدة. ازدادت الحمولة من 1,95 مليون طن إنكليزي في 1965، إلى 2,6 مليون طن 1966، بالرغم من أنه بالكاد نُقلت أي حاوية أثناء الأسابيع العشرة الأولى من العام. وحين واجهها هذا التدفق الضخم من الحمولة تسابقت المزيد من الشركات الأمريكية، ومجموعتان من شركات النقل البريطانية، وكونسورتيوم (اتحاد مالي) من شركات النقل البحري القارية للدخول إلى تجارة الحاويات. وقال مستشار: «في 1966، تجاوزت التزامات مديري السفن والمرافئ بالحاويات نقطة اللاعودة».³¹

لم يكن هناك سوى ثلاث شركات نقل بحري تقدم خدمة حاويات دولية من الولايات المتحدة في ربيع 1966. وفي حزيران 1967، أحصى أحد الباحثين 60 شركة تقدم خدمة الحاوية لأوروبا وآسية وحتى أمريكا اللاتينية (بالرغم من أن حفنة فقط استخدمت سفن حاويات خاصة). - وكان أكثر من خمسين ألف حاوية - تكفي لحمل ملايين الأطنان من الحمولة - تعبر المحيط في النصف الثاني من العام 1967. وطلب الكثير من شركات النقل البحري سفن حاويات جديدة، مصممة لزيادة حمولة صناديق بعرض ثماني أقدام وارتفاع ثماني أقدام التي صارت بسرعة مقياس الصناعة. وفي 1967، أعلنت هيئة المرفأ عن دراسة أظهرت أن 75% من الحمولة العامة لمرفأ نيويورك يمكن نقلها في الحاويات، وكانت 64 سفينة حاويات قيد التصليح لاثنتي عشرة شركة نقل بحري. وحذر - كيري سينت جونستون، رئيس كونسورتيوم أوفرسيز كونينرز لميتد، أن الكثير من طاقة الحمولة الجديدة سيؤدي إلى خفض كبير في التكلفة، ولم يكن هذا خبراً ساراً لشركات النقل البحري التي كانت قد بدأت عملية استثمار ملايين الدولارات في تجهيزات الحاويات والسفن³²

بدأت السفن الجديدة المحوأة تدخل إلى الخط في 1968. وكانت عشر سفن حاويات في الأسبوع تبحر في شمال الأطلسي في ذلك العام، تحمل مائتي ألف حاوية طول كل منها 20 قدماً وفيها 1,7 مليون طن من الحمولة. أما الشركات الأوروبية التي لم تنته سفن حاوياتها بعد فقد تغلبت على المشكلة بقدر ما تستطيع، وازدادت الحاويات على ظهور سفن الحمولة السائبة. كانت قادرة على أن تقدم لزبائنها ما يشبه الشحن البحري بالحاويات قليلاً، ولكن دون الفعالية التي كانت تتمتع بها الشركات التي تستخدم سفناً محوأة كاملة ورافعات عالية السرعة. وقال كارل هاينز سيجر، رئيس شركة النقل البحري الألمانية هاباج - لويد متذكراً: «كانت الكلف رهيبه»³³

وفيما يتعلق بالشاحنين، كان السبب الوحيد لعدم الانضمام إلى الشحن بالحاويات هو نقص الحاويات. وبالرغم من أن السفن الأمريكية الأم أضافت ثلاثة عشر ألف حاوية بين أيلول 1966 وكانون الأول 1967، واشترت شركات النقل البحري الأوروبية آلاف أخرى، فإن

الصناديق الفارغة لم تكن كافية. بخلاف ذلك، كانت مدّخرات الكلفة مغرية، بالرغم من سيطرة الكارتلات على أجور النقل عبر الأطلسي. واكتشفت شركة تشاز. برنينغ، صانعة الآلات المكتبية قرب شيكاغو، أنها تستطيع إرسال تجهيزاتها إلى نقاط داخلية في أوربة في معدل 12 يوماً. وبالإضافة إلى الشحن الرخيص، أدّخرت برنينغ النقود عبر التخلص من رزم الصادرات والأضرار والسرقة وحصلت على اقتطاع 25% في تأمينها. وهكذا تغيّر الكثير من النقل بسرعة حيث إنه بعد ثلاث سنوات من الإبحار الأول لسفن الحاويات إلى أوربة، كان ما يزال هناك شركتان أمريكيتان فقط تسيّران سفن حمولة سائبة عبر شمال الأطلسي، وتقوم بثلاث عمليات إبحار في الشهر³⁴

إن الازدياد في النقل بالحاويات، الذي حصل في وقت كانت فيه المعامل الأمريكية تعمل جاهدة لتلبية طلبات اقتصاد زمن الحرب، قدّم فرصة ذهبية للسكك الحديدية الأمريكية كي تستعيد مكانتها في قلب نظام النقل المحلي. كان عملها في نقل الحمولة التقليدية يحتضر. كانت آلاف الحاويات تعبر عبر نيوجرسي وبالتيمور كل أسبوع، وكان معظمها يأتي أو يذهب من مصانع في قلب الغرب الأوسط الأعلى. ولم يقدم هذا الوزن الكبير أفضلية لسائقي الشاحنات؛ لأنه بغض النظر عن كم من الصناديق يمكن نقلها، لا تستطيع شاحنة واحدة أن تقطر سوى صندوق بطول 40 متراً. إن الوزن يمكن أن يقدم مدخرات أكبر على متن القطارات، مما منح السكك الحديدية طريقة لاستعادة بعض نقل الصادرات الذي كانت تخسره.

رأت السكك الحديدية الأوربية الأمور بتلك الطريقة. كان الأوربيون يحاولون القيام بالعمل بالحاويات منذ العشرينيات، وكانوا متلهفين لعقد صفقات مع شركات النقل البحري. وتقريباً حالما بدأ الشحن بالحاويات عبر الأطلسي، قدموا أجوراً تافهة لكل حاوية لجذب النقل. وفي 1967، كانت السكك الحديدية القومية الأوربية تتقاضى 572 فرنكاً لنقل حاوية بطول 40 قدماً محملة من بريمن في شمال ألمانيا، إلى بازل، في سويسرة، بينما كانت السكك الحديدية الفدرالية الألمانية تتقاضى 241 دولاراً لنقل أي صندوق بطول 40 قدماً من بريمن إلى ميونيخ. وفي بريطانيا، كان استخدام قطارات

مخصصة لحمل الحاويات من وإلى مرفأ فليكستو، جزءاً من خطة سي-لاند من البداية، وكانت السكك الحديدية البريطانية متعاوناً متلهفاً³⁵.

كانت السكك الحديدية الأمريكية، وخاصة تلك في الشرق، أقل حماساً بشكل ملحوظ. خشيت من أن الحاويات ستبعد الشحن عن العربات القضبانية، مسببة عائدات قليلة. كانت معظمها قد رُكبت ممرات لتحميل وتنزيل قاطرات الشاحنات تحت رعاية شركة تريلر ترين، وفي وقت تعرضت فيه للضغوط المالية، لم يكن لديها الرغبة لإنفاق المزيد من النقود على المرفاعات العلوية وفناءات الخزن لمعالجة الحاويات. وقامت سكك حديد نيويورك سنترال بعملية ناجحة في خدمتها، فليكس-فان، وخشيت من أن حاويات النقل البحري ستستولي على زبائن فليكس-فان. لم تستطع السكك الحديدية رفض معالجة الحاويات، ولكنها كانت تستطيع تقديم خدمة سيئة بحيث إنه لن يرغب أي زبون بشحنها. وفي شباط 1966، أرسلت سكة حديد بنسلفانيا شاحنة مستوية تحمل حاويتين طول كل منهما 20 قدماً إلى مستودع كاتربيلار تراكتور في يورك، بنسلفانيا. كانت تُحمل الحاويات فيما هي على عربة على خط كاتربيلار الجانبي، وكانت السكك الحديدية تأخذ أجراً للنقل إلى نيوجرسي وكان كاتربيلار قامت بتحميل أجزاءها في عربات قضبانية. أعلن عن الشحن كتجريب لأمريكا إكسبورت لاينز، وكانت السكك الحديدية تتمنى فشلها. ولقد كتب مسؤول في نيويورك سنترال لنظيره في بنسلفانيا: «نأمل أن الكلفة العالية لتحميل وتثبيت وشدّ وتنزيل الحاويات بالإضافة إلى خسارة الحاويات لأسبوعين دون تعويض العائدات اليومية، سيحبط إتباعهم لهذا المسار أكثر»³⁶

قامت السكك الحديدية الشرقية بدراسة حثتها على العمل بسرعة لجذب نقل الحاويات. اختارت السكك الحديدية أن تفعل العكس. وافقت على نظام أجور جديد لإحباط الحاويات، على أساس أن أي حاوية تزن أكثر من خمسمائة رطل سوف يؤخذ أجرها على أساس الوزن والمحتويات، بدلاً من تلقي أجر العربة المليئة الأدنى. فضلاً عن ذلك، ألحت على فرض أجور على شركات النقل البحري مقابل نقل الحاويات الفارغة من المرفأ إلى الزبائن في الداخل إلا أن هذه السياسة لم تشجع الشاحنين على استخدام السكة الحديدية للقسم البري من الشحنات الدولية. وإذا لم تكن تلك الإجراءات كافية

لعرقلة عمل الحاويات، قامت بعض السكك الحديدية بمجرد دفعه بعيداً. وفي ربيع 1967، حين طلبت شركة ويربول من نيويورك سنترال أن تنقل حاويات برادات من معمل إنديانا إلى أحواض سفن نيوجرسي، نصحت السكة الحديدية ويربول أن تشحن براداتها في عربات قضبانية ووضعتها في الحاويات في المرفأ؛ شحنت ويربول بالشاحنات بدلاً من ذلك. وواجهت خطة ماتسون لشحن حاويات الأناناس من هاواي عبر البلاد بالقطار عداء مشابهاً؛ لأن أجر نقل الحاويات بين شيكاغو ونيوجرسي كان أدنى بكثير من أجر كل طن لنقل البضائع المعلبة. وكتب المدير التنفيذي لنيويورك سنترال: «من المهم جداً أن نهزم ذلك الاقتراح»³⁷

كان لماكوم مكلين رؤية مختلفة. كانت السكك الحديدية والشاحنات وشركات النقل البحري بالنسبة له تقوم بالعمل نفسه ألا وهو نقل الحمولة. أراد تحرير قوة مبيعات سي - لاند لتحديد صناع يصدرن إلى أوربة من ليتل روك وميلوكي. وفي 1966، وفيما كانت خدمة سي - لاند عبر المحيط في بدايتها، قدمت مكلين إندستريز اقتراحاً جسوراً لبناء أفنية سكك حديدية في شيكاغو وسينت لويس، على نفقتها الخاصة. ستقوم شاحنات مكلين إندستريز باستلام الحمولة من الشاحنين، ووضعها في حاويات يملكها مكلين، وتحميل الحاويات في عربات قضبانية يملكها مكلين، صممتها خصيصاً لشركة بولمان لحمل حاويات توضع كل اثنتين منها بعضهما فوق البعض. ستجر سكة حديد بنسلفانيا قطار حاويات مكلين الكامل مباشرة إلى فناء سكة حديد ستينها سي - لاند قرب أحواض السفن في إليزابيث، وتصل في الوقت المناسب لمقابلة سفينة متجهة إلى أوربة، والتي بدورها ستربط بشاحنات وقطارات عند أحواض السفن الأوربية. وللمرة الأولى، سيكون شاحن على بعد ألف ميل من البحر قادراً على شراء ليس نقلاً دولياً وإنما نقل عالمي محكم التنظيم. يستطيع البائع أن يخبر زبائنه متى ستصل البضاعة، وكان هناك احتمال معقول بأن موعد الاستلام ستتم تليته³⁸.

بدأت الفائدة الاقتصادية للجمع بين الشاحنة والقطار والسفينة كبيرة. ستقوم الشاحنات بعملية النقل القصيرة التي هي ملائمة لها بالشكل الأفضل. وستقوم القطارات بنقل بري طويل، بحيث تكون كلفتها هي الأقل. وكانت كلف الشاحنين للفرع المحلي من

شحنهم الدولي ستتحدر إلى النصف. أثارت الخطة اهتمام نيويورك سنترال ولكن بالتيكور وأوهايو عارضتا. ولكن حين أعلنت نيويورك سنترال وبنسلفانيا خطط الدمج، دُمّرت طموحات مكليين. وقامت السكك الحديدية بعرض الحد الأدنى المضاد الذي يمكن أن تسمح به لجنة التجارة البيولائية: ستتنقل عربات حاويات سي - لاند - مختلطة مع عربات أخرى في عمليات شحنها البطيئة المنتظمة³⁹.

مرة أخرى، سبق مالكوم مكليين زمنه ولكنه كان يفتقر إلى سلطة على السكك الحديدية لتحويل رؤيته إلى واقع. أدرك مديرو السكك الحديدية ذوو النظرة الحكيمة، مثل مدير تريلر ترين جيمس بي. نيويل، أن المحاولات للحفاظ على أجور شحن عربات قضبانية عالية مقدر عليه الفشل؛ قدر نيويل أن بوسع السكك الحديدية أن تدخر 30% من كلف قطاراتها ومحركاتها عبر تسيير وحدات القطارات التي تصوّرها مكليين. ونصح نيويل قائلاً: «خذ تلك المدخرات وقسمها بين السكك الحديدية والشاحنات». ولكن في 1967 و1968، لم يكن بالإمكان إزعاك السكك الحديدية. كان نقلها على الظهر يزدهر، وارتفع إلى 30% في ثلاث سنوات، في اقتصاد شديد القوة بسبب حرب فيتنام. ولم تشجّعها تركيبتها الذهنية، التي دعمها قرن من التنظيم، على الدخول في العمل الجديد. كانت راضية بترك الجانب البري من شحن الحاويات الجديد للشاحنات⁴⁰.

