

## الفصل التاسع

### فيتنام

بدأت حكومة الولايات المتحدة الأمريكية في شتاء 1965 تعزيزاً سريعاً لقواتها العسكرية في فيتنام. وأثناء العملية، ارتكبت ما يمكن أن يكون الخطأ اللوجستي الأكبر في تاريخ القوات المسلحة في الولايات المتحدة. وجسد حل الخطأ بلوغ التحوية لسن الرشدا<sup>1</sup>.

كانت أمكنة قليلة في العالم أقل ملاءمة لدعم القوة العسكرية الحديثة من فيتنام الجنوبية في أوائل 1965. كانت البلاد برمتها، التي تمتد سبعمائة ميل من الشمال إلى الجنوب، تمتلك مرفأً واحداً بمياه عميقة، خط سكة حديد واحداً كان غير عملي في قسمه الأكبر، ونظام طرق عامة مبعثراً، معظمه غير معبّد. وكانت مهمات تقديم المساعدة المدنية وإمداد «المستشارين» العسكريين الأمريكيين الذين عملوا في فيتنام منذ أواخر الخمسينيات بالمؤونة - كان هناك 23,000 منهم في بداية 1965 - ساحقة؛ وفي 1946، كان المرفأ الأمريكي الصغير المنعزل في سايفون يعمل بنوبات تبلغ 12 ساعة، وسبعة أيام في الأسبوع، لمنع تراكم السفن. وكانت صنوف القوات الأمريكية في البلاد تمتلك 16 نظاماً لوجستياً مختلفاً، وكان هذا موقفاً قاد إلى تنافس لانهائي من أجل الموارد الأساسية كشاحنات النقل ومكان الخزن. لم يكن هناك نظام مركزي لمتابعة الحمولة الواصلة، ولم تكن خدمة النقل البحري التابعة للبحرية الأمريكية، التي كانت مسؤولة عن منح التراخيص للسفن التجارية كي تنقل المؤونة إلى فيتنام، تمتلك حتى مكتباً في البلاد. وبقدر ما كانت واشنطن مهتمة، كانت العملية في فيتنام مبنية على فرضية أن جميع القوات ستُسحب في العام 1965. عنى هذا التمويه السياسي أن الإنفاق على أحواض السفن والمستودعات والبنى التحتية الأخرى من الصعب تبريره<sup>2</sup>.

كانت التحديات اللوجستية معروفة جيداً حين أمر الرئيس ليندون جونسون خمسة وستين ألفاً من القوات والمارينز بالذهاب إلى فيتنام، مع عدة أسراب من الطائرات، في نيسان 1965. إلا أن وعي المشكلة ليس كحلها. وفي حزيران، حين وصل عدد القوات العسكرية في البلاد إلى 59,000 جندي، كانت سلسلة الدعم التمويني متعثرة بشكل لا يبعث على الأمل. فالسفن التي كانت تصل من كاليفورنيا كانت ترسو خارج المرفأ الفيتنامية، وكان إيصال حمولتها إلى الساحل مستحيلاً تقريباً: كانت المرفأ ضحلة بحيث لا تستطيع السفن العابرة للمحيط الوصول إلى الأرصفة. وبدلاً من ذلك، كان يُستخدم بَرَج أو سفينة إنزال، وهي عربة برمائية أطول من ملعب كرة قدم. كان البرج أو سفينة الإنزال تُربط بالسفينة الأكبر، التي كان طاقمها يفرغ الحمولة بجهد كبير، وغالباً عبر وضع الصناديق أو العلب في شباك وإنزالها بالحبال. كانت العملية بطيئة بحيث إن البرجات التي كانت تنقل الذخيرة من السفن قرب نها بي تستغرق من 10 إلى 30 يوماً كي تقوم بدورة واحدة إلى الشاطئ. وفي كوي نهون، كانت العبارات تنقل الحمولة مباشرة إلى الشاطئ وتخضع ممراتها الضخمة كي تدخل الشاحنات والرافعات المشعّبة، ولكن تفرغها كان يستغرق ثمانية أيام. وفي داناغ، كان على السفن العابرة للمحيط أن تنزل حمولتها في صنادل على بعد أربعة أميال من الشاطئ. أما السفن الساحلية، والتي تملك غاطساً أقل من خمسة أمتار، فتستطيع الوصول إلى الرصيف، ولكن المرفأ كان دوماً في حالة فوضى حين تصل دون إبلاغ مسبق. وكانت العواصف الشائعة أثناء الرياح الموسمية الصيفية، توقف عملية التفريغ<sup>3</sup>.

كان الموقف في سايفون أكثر سوءاً. كان مرفأ المياه العميقة الوحيد في فيتنام سايفون يقع على بعد خمسة وأربعين ميلاً من بحر الصين الجنوبي، وكان ضيقاً ومزدحماً. وارتفعت الحمولة الطنية إلى النصف في 1965، وكان المرفأ مزدحماً. لم يكن هناك رافعات بل بعض الرافعات المشعّبة، ترفع كل شيء كي يُعالج عضلياً. وكانت السفن التي تحمل الحمولات العسكرية والتجارية والمساعدة الأمريكية وشحنات وكالات الغوث من الأغذية تتنافس على واحد من عشرة مراس فقط. وبعد أن يتم تفريغ السفينة، كانت حمولتها تبقى أياماً على

الرصيف. ولم يعرف المتلقون العسكريون في غالب الأحيان أن هناك حمولات قادمة إليهم. وكان المستوردون التجاريون معتادين على ترك بضائعهم في المرفأ قدر الإمكان كي يؤجلوا دفع الرسوم الجمركية. وكانت سرقة الحمولة، التي كان يدير معظمها جنرالات فيتنام الجنوبية، واسعة الانتشار حيث إن الشرطة العسكرية الأمريكية ركبت بنادق رشاشة على الشاحنات التي تنقل الحمولة من الرصيف إلى المستودعات العسكرية. وزاد التأخير الطويل في المرفأ نقص السفن الأم الأمريكية التي أجبرت خدمة النقل البحري العسكرية على تشغيل أقدم السفن التجارية في الأسطول الاحتياطي للحكومة. واعترف القائد المكلف للوكالة في أيار 1965: «إن متطلبات الشحن العسكري [كذا] كما في هذا الموعد لم تُلب إلا بقبول تسليم الحمولة في المواعيد غير المرغوبة». وبسبب افتقارهم للمستودعات عامل قادة الجيش والقوى الجوية سفن الحمولة كمستودعات عائمة، جاعلين مشكلات الشحن أكثر سوءاً. وتذكر ضابط بحري رفيع المستوى فيما بعد: «صارت سايفون مجرد أرض للدفن. كانت السفن تدخل في النهر وتبقى دون تفريغ». قال الجيش «إن ضغط الحرب كان قوياً بحيث لم يستطع إزال الحمولة إلى الشاطئ. ولم تزج القوى الجوية نفسها بالقول، السفينة كانت هناك، نقطة، لقد حصلنا عليها ونحن نكون مستعدين سنجعلها تذهب»<sup>4</sup>

ما شوّس كل شيء هو قرار قيادة الأركان المشتركة «مضاعفة» نظام الإمدادات. وبالمقارنة مع نظام «الكبح»، الذي تطلب فيه الوحدات التي في الميدان المؤونة التي تحتاج إليها، تطلب نظام المضاعفة خبراء تموين في الولايات المتحدة كي يقرروا ماذا يرسلون. وكان قيادة المعدات العسكرية قد شحنت مليون رزمة إعادة إمداد آلية مقدمة التجهيزات وقطع الغيار على أساس افتراض حاجة وحدة عادية في الميدان. وقامت مستودعات التموين في كاليفورنيا بأحكام مشابهة حول الحاجة إلى اللباس والطعام وأجهزة الاتصالات وإمدادات البناء. إن خبراء الإمدادات «لم يبدلوا أبداً الجهد المناسب»، كما قال جنرال بارز في الجيش، وبسبب بعدهم آلاف الأميال لم يمتلكوا معرفة فعلية عن الموقف المتغير بسرعة في الميدان. لم يكونوا يعرفون فيتنام<sup>5</sup>.

كان نظام المضاعفة ناجحاً من ناحية إيصال الإمدادات إلى الميدان بالسرعة الممكنة. وحلقت إنفاقات قيادة المعدات العسكرية، الوكالة التي تشتري أسلحة الجيش، حلقت من 7,4 بليون دولار في العام المالي 1965 إلى 14,3 بليون في العام التالي بسبب ضخ الذخيرة والأسلحة ومواد البناء والعربات إلى فيتنام. ما وصل في النهاية إلى هناك، كان دوماً غير متوقَّع ولا حاجة إليه في غالب الأحيان أو غير مرغوب فيه. تدفقت مؤونة الطعام، ثم حُقِّضت فجأة حين تبين أنها توفّر الكثير. وكانت صناديق كونيكس، الحاويات الفولاذية التي بوزن خمسة أطنان التي يفضلها الجيش، تصل بجمولة مختلطة من الذخيرة والأبواب وبيزات السخرة والمتفرقات المختلفة، تاركة أمناء الإمدادات دون ما يكفي من أي مادة لتزويد وحداتهم. وكانت القوات التي في الميدان تقتنر إلى المؤن والإمدادات الضرورية<sup>6</sup>.

وقبل شهر من منح هيئة الأركان المشتركة لمصادقتها النهائية من أجل التعزيزات العسكرية، وافق وليم ويستمورلاند، القائد العسكري الأمريكي، وجيمس س. كيلين، رئيس مهمة المساعدة الخارجية الأمريكية على أن الطريقة الأفضل لحفظ الإمدادات لفيتنام هي توسيع المرفأ في دا نانغ، وهي مدينة صغيرة على بعد 430 ميلاً إلى الشمال من سايفون. كانت الفكرة هي أن دا نانغ يمكن أن تستقبل السفن التي تصل مباشرة من الولايات المتحدة، محوّلة النقل من سايفون. لم يكن بالإمكان تنفيذ تلك الخطة بسرعة؛ كانت المياه ضحلة في دا نانغ ولم يكن فيها تجهيزات لمعالجة الحمولة، وكانت ممرات الهبوط الرئيسية لسفن الإنزال وسط شارع رئيس. وفي نيسان 1965 أوصى ويستمورلاند أن تتركز الولايات المتحدة بدلاً من ذلك على تطوير خليج كام رانه بي، الذي يقع على بعد 300 ميل إلى الجنوب من دا نانغ، كـ «مرفأ مياه عميقة رئيس ثان ومجمع سوقيات». وافق وزير الدفاع روبرت ماكنمارا في أيار، ووصل مهندسو الجيش بسرعة للبدء بالعمل في بناء ميناء جوي. كان سيتبع ذلك بناء الأرصفة البحرية، والمستودعات ومجمع صيانة ضخمة. ونُقلت الوحدات اللوجستية المعيّنة في مرافئ أصغر في الحال إلى خليج كام رانه. وفي تموز، أنشأ ويستمورلاند وحدة جديدة بشكل كامل، القيادة اللوجستية الأولى، وهي مسؤولة عن عمليات المرفأ، والإمدادات، والصيانة في فيتنام الجنوبية كلها، بما فيه عملية كام رانه<sup>7</sup>.

كان خليج كام رانه المرفأ الطبيعي الأكبر في الساحل الفيتنامي، ولكنه لم يكن مكاناً سهلاً لبناء مجمع لوجستي. لم يكن فيه بنية تحتية، وكانت الرمال المتبدلة على طول الشاطئ لا تصلح للتجهيزات المزيلة للتربة ولا لتقنيات البناء العادية. وبالإضافة إلى المرفأ، كان في الموقع سمة مهمة واحدة: لم يكن هناك تجهيزات فيتنامية جنوبية في الموقع. وشغل الأداء الكريه لمرفأ سايفون الذي يديره الفيتناميون المسؤولين الأمريكيين على أرفع مستوى، حيث إن السفير الأمريكي هنري كابوت لودج بنفسه ناقش مشكلات المرفأ مع رئيس الوزراء الفيتنامي نغوين كاو كاي في تموز 1965. حققت هذه الجهود حركة قليلة إلى الأمام: كانت السيطرة على المرفأ مربحة كثيراً لجنرالات فيتنام الجنوبية الكبار، الذين قاوموا المقترحات الأمريكية بأن هيئة مرفأ جديدة يجب أن تتولى إدارته. سيحل المرفأ في خليج كام رانه هذه المشكلات لأن الأمريكيين سيديرونه بشكل كامل متحررين من الفساد وعدم الكفاية الفيتنامية. وتصور بعض السياسيين الأمريكيين الكبار نموذجاً لجماعة محاطة برحبات صناعية وأحياء سكنية بدلاً من البارات وبيوت الهوى المألوفة. كانت الطريقة الأسرع لبناء المرفأ وتشغيله هي أن يتم إحضار رصيف ديلونغ، وهو برج بطول ثلاثمائة قدم لإدخال دعائم في أرضية المرفأ، ثم يمكن رفع البرج على الدعائم إلى الارتفاع المرغوب فوق المياه. عثرت البحرية على رصيف دي لونغ في ساوث كارولينا وجرته عبر قناة بنما وعبر البحر إلى خليج كام رانه بي، ورسست سفن البحرية في المرفأ لتقديم طاقة كهربائية مؤقتة. اشتغل المرفأ. وفي كانون الأول، كانت السفن التجارية تصل مباشرة من الولايات المتحدة، وكان المزيد من أرصفة ديلونغ البحرية قيد الإنشاء<sup>8</sup>.

لكن مسألة الإمدادات زادت سوءاً. وفي كل شهر، كان 17 ألف جندي أمريكي إضافي ينزلون في فيتنام. وكانت كل كتيبة مشاة مؤلفة من 830 جندياً مع 451 طناً من الإمدادات والعتاد تصل إلى الشاطئ، وكانت كل كتيبة مُمكنة تصل مع 1,119 طناً. ومن أجل غذاء الجنود وكسوتهم وتسليحهم بعد الوصول كانت خدمة النقل البحري العسكري تستخدم أي سفينة تستطيع وضع يدها عليها. وفي عيد الشكر في 1965، كانت 45 سفينة تعمل في المرافئ الفيتنامية وكانت 75 أخرى، محملة بالطعام والأسلحة والذخيرة تتف مقابل الساحل أو في الفلبين، حيث كانت تُرسل لتجنب الرواتب الكبير للبحارة الذين يعملون

على السفن التجارية بينما تكون سفنهم في المياه الفيتنامية. «كانت عشرة مرافئ درجة أولى في الولايات المتحدة تشحن المواد إلى جنوب فيتنام بالسرعة الممكنة، ولم يوجد لدينا سوى أربعة مرافئ درجة أولى لتلقيها»، كما شكّا رئيس فرع الشحن في الجيش. وحين زار وزير الدفاع ورئيس هيئة الأركان المشتركة فيتنام في تشرين الثاني 1965، سمعا ما يكفي عن المشكلات اللوجستية. قال رئيس القيادة اللوجستية الأولى لهما: «إن مرافئنا مزدحمة بالسفن والحمولة». ونشرت مجلة لايف صوراً للازدحام في مرفأ سايفون في كانون الأول، ونصح عضو كونغرس زائر ويستمورلاند كي يشدد أكثر على المرافئ. وبدأ الخطأ اللوجستي في فيتنام يصبح إزعاجاً سياسياً في الوطن.<sup>9</sup>

طالبت واشنطن بحلول. وتحت ضغط كبير، وافقت حكومة فيتنام الجنوبية في أواخر 1965 على أن الولايات المتحدة تستطيع أن تبني مرفأ مياه عميقة، يُدعى بشكل ملائم المرفأ الجديد في سايفون، بحيث تستطيع نقل الحمولة العسكرية بعيداً عن الأحواض داخل المدينة. وبسّطت وزارة الدفاع سلسلة الإمدادات بعد نقض اعتراضات الجيش الأمريكي المسؤول عن إمداد جميع القوات المتحالفة في فيتنام؛ وبينها سلك البحرية المشهور باستقلالته. وبأوامر مباشرة من وزير الدفاع استأجرت خدمة النقل البحري العسكرية شركة خاصة تُدعى الأسكا للبرجات والنقل لتتولى مسؤولية الشحن الساحلي. كانت الأسكا للبرجات تكسب رزقها من نقل الحمولات إلى أجزاء بعيدة في الأسكا، ونجح مديرها في إقناع مكنمارا بأن الشركة تستطيع تصحيح الإمدادات في فيتنام. وبدأت الأسكا للبرجات ببناء أحواض السفن بسرعة، واستبدلت الخدمة العشوائية للسفن الساحلية الفيتنامية بخدمة برجات لنقل الإمدادات إلى أعلى وأسفل الساحل. «لم يكن بوسعنا الاستمرار لولا ذلك»، كما قال قائد خدمة النقل البحري العسكرية. وترك نجاح الأسكا للبرجات انطباعاً إيجابياً لدى ضباط الجيش المعتادين على القيام بالأمر في مناطق الحرب على الطريقة العسكرية: ربما كانت هناك وظائف أخرى في فيتنام تستطيع الشركات الخاصة فعلها بشكل أفضل من القوات النظامية<sup>10</sup>.

لم يكن الإفراط في إرسال الحمولة وحده هو الذي سبّب المأزق في فيتنام. بالإضافة إلى الوقود، كانت كل قطعة من الحمولة تُشحن إلى فيتنام، سواء أكانت عسكرية أم

مدنية، تصل في عنابر سفن الحمولة السائبة. وكانت التفريغ يعني رفع القطع الفردية من العنابر ووضعها على الرصيف، أو بشكل أسوأ، في سفينة المياه القليلة العمق التي ستقلها إلى الشاطئ، حيث يجب أن تفرغ مرة أخرى. كانت كثير من السفن تقوم بوقفات عديدة، وإذا حُمِلت سفينة بشكل سيئ في أوكلاوند أو سياتل، لابد من تنزيل بعض الحمولة وإعادة تحميلها للإرسال إلى المرفأ التالي. وفي غالب الأحيان، لم يكن بالإمكان تعيين هوية الحمولة حين تصل في النهاية إلى الرصيف، مما عقّد جهود إيصالها إلى القوات التي من المفترض أن تتسلمها. وبعد مسح الموقف، أوصى فريق دراسة عسكري بالقيام بتغييرات أساسية في طرق الشحن البحري في تشرين الثاني 1965. يجب أن يرسل ضباط السوقيات في الولايات المتحدة حمولات سفن كاملة إلى مرفأ فيتنامية فردية، بدلاً من جعل السفن تقوم بعدد من التوقفات في المرفأ، بحيث يمكن أن تعود السفينة إلى الولايات المتحدة بالسرعة الممكنة. يجب أن تحمل السفن من أجل سهولة التفريغ. ويجب أن تكون الحمولة إلى متسلميها المختلفين منفصلة قدر الإمكان، للتقليل من الفرز على الرصيف. وكانت التوصية الأولى على قائمة اللجنة لافتة أكثر من غيرها: يجب أن تأتي جميع الشحنات في «رزم موحدة»<sup>11</sup>

كانت «الرزم الموحدة» تعني بالنسبة للخبراء العسكريين قبل كل شيء صناديق كونيكس كلية الحضور التي يزن كل منها خمسة أطنان والتي كانت تُنقل مع الحمولة الأخرى في عنابر سفن الحمولة السائبة. دخل الحزم على المنصة، الذي كان يعتمد على لفّ قطع الحمولة على منصة خشبية وتحميلها وإنزالها عن السفينة كقطعة واحدة، إلى الاستخدام التجاري في أوائل الخمسينيات، وفي أواخر 1965 كان مستودع شاربي العسكري، قاعدة الإمدادات الرئيسة في كاليفورنيا، يستخدم هذه الطريقة لنقل المعدات العسكرية. وعرف مكنمارا، على أي حال، أن العالم التجاري تجاوز بكثير الحاويات الصغيرة والمنصات الخشبية. ودُعي مديرو الشحن التنفيذيون إلى واشنطن حيث عُرضت لهم قصاصات فيلم عن بحارة ينزلون الحمولة بالشباك وطُلبت مشورتهم. حين شاهد مالكوم مكين الفيلم، كما تذكر زميل له، «استحوذت عليه فكرة استخدام سفن الحاويات في فيتنام.

وكان يكثر التردد إلى واشنطن، متحدثاً مع الأشخاص الذي أجابوه بأنه لا يوجد شيء يستطيع فعله في فيتنام»<sup>12</sup>.

أخيراً أصغى لمكлин فرانك بيسون، الجنرال الرباعي النجوم (ذو المنزلة الرفيعة) الذي كان يرأس عمليات إمدادات الجيش. وفي عيد ميلاد 1965، وافق بيسون على أن مكлин يستطيع أن يلقي نظرة على الموقف في فيتنام. اتصل مكлин بكبير مهندسيه، رون كاتيمز، ومستشاره الهندسي روبرت كامبل، اللذين وصلا لتوهما إلى أوربة كي يخططا بداية خدمة سي - لاند الأوربية، وطلب منهما اللحاق بطائرة بان أمريكةن في باريس التي كان على متنها. وبعد يوم، وفي بذلاتهم الصوفية ومعاطفهم، كان الثلاثي في سايجون المشبعة بالبخار. زاروا دا نانغ وخليج كام رانه، أصغوا إلى المعلومات العسكرية، وقابلوا بالمصادفة وفداً من الجمعية الدولية لعمال المرافئ، وصل إلى سايجون في 16 كانون الأول. استنتج فريق مكлин أن التحوية ستحل الكثير من الفوضى اللوجستية في فيتنام. وتلقى التأييد الفوري من رئيس الجمعية الدولية لعمال المرافئ تيدي جليسون نفسه الذي حارب التحوية في نيويورك في الجزء الأكبر من عقد. وبعد مغادرة فيتنام في أواخر كانون الثاني، حث جليسون الحكومة على استئجار قدر ما تستطيع من سفن الحاويات التي تستطيع العثور عليها<sup>13</sup>.

كان هناك ذهنيان في القيادة العسكرية تعاملتا مع تغييرات جذرية كهذه في الطرق. من ناحية، كان الضغط السياسي لإدخال خبرة القطاع الخاص كبيراً. ففي مؤتمر على مستوى عال في هونولولو في كانون الثاني 1966، أعلنت هيئة الأركان المشتركة سياسة جديدة «للتعاقد مع مدنيين للقيام بواجبات يستطيعون إكمالها، كمثل عملية تجهيزات المرفأ». ومن ناحية أخرى، لا أحد في الجيش يملك خبرة في الحاويات. إذ إن خدمة النقل البحري العسكرية لم يسبق لها أن استأجرت سفينة حاويات أو قامت بعملية إمداد مستخدمة الحاويات. تضمّن طلب وزارة الدفاع الأول لمقترحات «القيام بخدمة حاويات» إلى فيتنام صناديق كونيس التي يبلغ طول كل منها 7 أقدام تُنقل كحمولة سائبة، وليس حاويات الألمنيوم الأكبر بكثير التي يمكن أن تعالجها رافعات ذات سرعة عالية وتضعها

مباشرة على هيكل شاحنة للنقل. إن مشاريع بناء المرافئ الكثيرة التي كانت قائمة في أوائل 1969، وبينها مجمع المياه العميقة في خليج كام رانه، وتطوير المرفأ الجديد في سايفون، والأرصفة البحرية الجديدة في داناغ ومرافئ أخرى، كانت كلها تتواصل كتجهيزات حمولة سائبة تقليدية. ولم يكن النقل بالحاويات، بغض النظر عن أهميته في العالم التجاري، شيئاً يعرف الجيش كيف يقوم به<sup>14</sup>.

وفي شتاء 1966، صار مكلين كي يقنع البنتاغون بأن التحوية تستطيع حل مشكلاتها اللوجستية في فيتنام. وفي نيسان، حصل أخيراً على موطئ قدم. ومُنحت شركة تاجير التجهيزات، والتي هي قسم جديد من مكلين إندستريز عقداً مع الجيش كي تدير عملية شحن على الأرصفة البحرية لسايغون. لم يكن هناك أي شيء في العقد يتعلق بالحاويات، ولكن مكلين كان متلهفاً لإظهار ما تستطيع شركته فعله بحيث إن شركة تاجير التجهيزات بدأت نقل الشحن قبل الموعد المحدد بشهرين. وفي أيار، طلب بيسون من خدمة النقل البحري العسكرية أن تمنح سي - لاند عقداً كي تسيّر ثلاث سفن حاويات بين أوكلاند وجزيرة أوكلاند اليابانية، وهي نقطة تجميع للجنود للنقل إلى فيتنام. - كان على سي - لاند أن تنقل 476 حاوية كل منها بطول 35 قدماً كل 12 يوماً. وفي الوقت نفسه، طرحت خدمة النقل البحري العسكرية التي تملك سفناً تقليدية وغير قادرة على تقديم سفن أخرى، مناقصات من أجل سفن حاويات تبجر مباشرة من الولايات المتحدة إلى فيتنام. كان يجب على سي - لاند أن تتنافس للحصول على العمل، ولكن بما إنها أكبر مشغلة لسفن الحاويات حتى الآن، والشركة الوحيدة التي تبجر عبر المحيط، والشركة الوحيدة التي تملك إمداداً من السفن التي في المتناول والمزودة برافعات على ظهورها من أجل التنزيل في فيتنام، كان لها السبق. وحين حاول عدة منافسين آخرين تقديم اقتراح مشترك، رفضت خدمة النقل البحري العسكرية عرضهم. وبدا في النهاية أن الرياح تجري كما يشتهي مكلين<sup>15</sup>.

ولكن فيتنام لم تكن مستعدة للشحن البحري بالحاويات. وكانت القيادة اللوجستية الأولى، الوكالة المسؤولة عن المرفأ العسكري والتخزين وعمليات الشحن في فيتنام، غير

متحمسة بشكل لافت. ذلك أن التأخر في المرفأ، الذي كان يواجه السفن العسكرية، خفَّ أثناء النصف الأول من عام 1966 من معدل 6,9 أيام في شباط إلى 5,3 أيام في تموز، وكانت مشكلات ازدحام المرفأ أقل إلحاحية للقوات الأرضية. ولم تتوافر رافعات أو مناطق خزن للحاويات، ولم يكن أي منها قيد البناء. وبوجود قيادة عتاد الجيش التي يرأسها بيسون في واشنطن والتي تشجّع الشحن بالحاويات بقوة، وبإظهار سي - لاند في أوكليناوا أن خدمة الحاويات تتطلب فقط نصف السفن وسدس العمل الذي يتطلبه الشحن التقليدي، أمر ويستمورلاند القيادة اللوجستية الأولى بإعادة تقييم معارضتها. وفي تموز 1966، وافقت تلك القيادة في النهاية على أن خدمة سفن الشاحنات مرغوبة، ولكن ليس حتى تشرين الأول 1967. وفازت سي - لاند بعقد لفتح خدمة سفن حاويات إلى خليج سوييك، القاعدة البحرية الأمريكية الضخمة في الفلبين، إلا أن طلب الخدمة في فيتنام تم تأجيله<sup>16</sup>.

احتاج الأمر إلى انهيار لوجستي آخر في فيتنام لإنهاء المقاومة البيروقراطية. وتجلّت تحسينات 1966 في شهر آب في طوفان الإمدادات والعتاد المتصاعد: وصار الشحن البحري من كاليفورنيا إلى فيتنام أعلى بـ 55% في العام المبتدئ في 1 تموز 1966 مما كان عليه في العام الذي انتهى لتوه. وأضحت السفن تصل مرة أخرى بشكل مفاجئ، معطلة المرافئ بينما كان الافتقار إلى الإمدادات الأساسية حاداً بحيث إن القوى الجوية كانت تنقل مليون طن من اللحوم من أوكليناوا لأنها لم تكن متوافرة في البلاد. أما الحمولات اللاعسكرية، وبينها المساعدات الأمريكية، فقد كان تفريغها يستغرق أسبوعين أو أكثر، وكان تراكم الحمولة العسكرية يزداد حتى حين كان الجيش يتعامل مع مشكلات الإمدادات المربكة هذه كمثل فائض «مواد كنسية، وتجربة طلب محدودة جداً»، وتفريغ الشمعدانات والصلبان غير الضرورية. وما كان يعرقل التفريغ في سايفون هو مقاومة عمال المرافئ الفيتناميين الذين خشوا من استيلاء الجيش الأمريكي على أحواض السفن وإنهاء عمل المدنيين. وحين زار مكنمارا فيتنام في تشرين الأول 1966، أمضى وزير الدفاع الكثير من وقته حول مشكلات المرفأ. ونشرت صحيفة الجيش ترويسة قالت: «إن مكنمارا يعمل كي ينهي تعطيل المرفأ»<sup>17</sup>.

في بيئة كتلك أعادت خدمة النقل البحري العسكرية افتتاح تقديم العروض من أجل خدمة حاويات سفن في 14 تشرين الأول. اهتمت ثلاث شركات، ولكن سي - لاند تغلبت على المنافسة عارضة ألا تقدم حاويات وإنما هياكل وشاحنات ومحطات. ومما فاجأ الحكومة أن سي - لاند اقترحت أجراً ثابتاً لكل طن من الحمولة بدلاً من المبلغ المضاف المعتاد على كلفها. وبعد كثير من المفاوضات، مُنحت سي - لاند عقداً قيمته 70 مليون دولار في آذار 1967 لتقديم سبع سفن. كانت ثلاث من أكبر سفنها ستبدأ الإبحار بين أوكلاند وسياتل وخليج كام رانه في آب. ستنصب سي - لاند رافعات شاطئية لمعالجة النقل هناك. وستغطي ثلاث سفن صغيرة، تحمل على ظهرها رافعات، الطرق بين الساحل الغربي ودا نانغ بدءاً من حزيران، قبل أربعة أشهر من عدّ القيادة اللوجستية الأولى لهذا ممكناً. وستخدم السفينة السابعة في رحلة داخل المرفأ في فيتنام. وافقت سي - لاند على تقديم حاويات مبرّدة، وعلى تفرغ سفنها، وعلى إرسال الحاويات بشاحناتها وهيكلها إلى نقطة تبعد ثلاثين ميلاً عن أرضيتها البحرية<sup>18</sup>.

بين عشية وضحاها تحوّل خليج كام رانه إلى مرفأ حاويات كبير. وتمت إعادة تصميم أحد أرصفة ديلونغ لدعم رافعات الحاويات الكبيرة، وعمل اللّحامون الكوريون الجنوبيون في حرارة شديدة داخل الرصيف البحري كي يدعموا المصطبة الخشبية. وتم نصب سكك للرافعات على المصطبة، بينما جمعت سي - لاند رافعتين في الفلبين من خليط من الأجزاء. وفي حزيران، عبر برّجان محمّلان برافعات مبنية جزئياً وشاحنات لنقل الحاويات ومخيمات للعمال كي يعيشوا فيها، وحتى معمل للتخلص من الصرف الصحي، بحر الصين الجنوبي من الفلبين إلى خليج كام رانه. ثم تدخلت وقائع البناء وسط منطقة الحرب. وسارت عملية دا نانغ في 1 آب، متأخرة بضعة أسابيع، حين وصلت سفينة الحاويات الأولى التي ستخدم في فيتنام، البيينفيل، من أوكلاند وأنزلت 226 حاوية في 15 ساعة. لكن مرفأ الحاويات في خليج كام رانه لم يلمح سفينته الأولى حتى تشرين الثاني 1967، بعد ثلاثة أشهر من الموعد المحدد. وحين وصلت السفينة التي تُدعى أوكلاند في النهاية، كانت بطول 685 قدماً وتحمل 609 حاويات كل منها بطول 35 قدماً، وهذا قدر من الحمولة يحتاج إلى عشر سفن حمولة سائبة تنقل الشحنات إلى فيتنام للجيش<sup>19</sup>.

كانت سفينة حاويات أخرى ضخمة تنقل 600 أو ما يقارب ذلك من الحاويات إلى خليج كام رانه كل أسبوعين. وكان خمسها وحدات مبرّدة مليئة باللحوم والمحاصيل وحتى بالبوطة. وكانت الباقية تحمل جميع أنواع الإمدادات العسكرية عدا الذخيرة، التي لم يُوافق على شحنها في الحاويات. وكانت شاحنات سي - لاند تنقل نصف الأغذية إلى القواعد القريبة فيما كانت البقية تُشحن إلى سايفون أو مرافئ أخرى ساحلية على سفينة سي - لاند الصدئة المستخدمة كسفينة تغذية. وكان نظام الحاسوب المتطور لدى سي - لاند في خليج كام رانه يستخدم البطاقات المثقبة كي يتابع رحلة كل حاوية منذ تحميلها في الولايات المتحدة إلى نقطة وصولها في فيتنام وعودتها إلى أمريكا. تدفقت الإمدادات، وتلاشى تراكم الحمولة. «حُلَّت مشكلة الازدحام في المرفأ»، كما أعلن الجيش في العام 1967 بانتصار. وقدر قائد خدمة النقل البحري العسكرية لوسون راماج أن سفن حاويات سي - لاند نقلت من الحمولة بقدر عشرين سفينة تقليدية، وذهبت بعيداً في خفضها للنقص المزمّن للشحن البحري التجاري»<sup>20</sup>

كان الشاحنون العسكريون يحتاجون إلى تعلم كيف يستخدمون الحاوية من أجل فائدتهم الأفضل على غرار الشاحنين التجاريين. عاملوها في البداية على أنه مجرد صندوق كبير فارغ. وكان كثير من الحمولة الأولى في خدمة سي - لاند بأكينوا و صناديق كونيس الفولاذية الصغيرة. كانت كل أربعة صناديق كونيكس تحمل في حاوية يبلغ طولها 35 قدماً، مما يعني أن ربع الوزن داخل الحاوية الكبيرة كان وزن فولاذ الصناديق الأصغر. ولم يكن ضباط السوقيات متأكدين من كيفية القيام بالاستخدام الفعال حتى وزن يبلغ 45000 رطل لحاوية غير مبرّدة، والاستفادة من كل أقدامها المكعبة التي تبلغ 1,088، وهكذا فإن الحاويات كانت تُشحن بشكل متكرر دون الوزن أو باستخدام نصف حجمها. وفي الطريق إلى أكينوا وخليج سويك في الفلبين، الذي ضمنته له الحكومة عدداً محدداً من الحاويات، «صار من الشائع أخذ الحمولة التي يجب أن تذهب سائبة ووضعها في حاويات سي - لاند لتحقيق الحدود المضمونة»، كما شكّا مدير خدمة النقل البحري العسكرية. ولقد أغفل السجل العسكري التحدث عن فعاليات الحاوية: ففي بداية 1968، بعد أن بدأت خدمة النقل البحري العسكرية الشحن من كاليفورنيا إلى هاواي في

حاويات ماتسون، وجدت بشكل متكرر أن الحاويات المسجلة على قوائم سفن الحمولة لم تكن بالضرورة تلك التي تصل إلى هونولولو<sup>21</sup>.

وبالرغم من أن هذه التعديلات، في 1968، العام الأول الكامل لعملية الحاويات، كان خمس الحمولة العسكرية في المحيط الهادي يُنقل في الحاويات. وكانت الحصّة المحوّاة للحمولة غير البترولية تقارب على الأرجح الخمسين. كان التقيد بمواعيد الوصول متقطعاً - ذلك أن الرافعات التي على ظهر السفن التي تخدم دا نانغ كانت تعطل دوماً وكان التصليح يقتضي في غالب الأحيان تأخير السفينة - ولكن سي - لاند نجحت في إرسال ما بين 1,230 إلى 1,320 حاوية إلى خليج كام رانه كل شهر في السنة الأولى من عمليتها. وفي حزيران 1968، كانت عملية إمدادات الجيش في دا نانغ تطلب من خدمة النقل البحري العسكرية المزيد من الحاويات. وفي تشرين الأول، أضافت سي - لاند أربع سفن حاويات سي 4 إلى أسطولها العامل في فيتنام ووسعت منطقة إرسالها إلى 14 موقعاً داخلياً. وبوجود شركات نقل بحري أخرى تسعى بصخب لدخول السوق، لجأت قيادة الأركان المشتركة إلى مضاعفة خدمة الحاويات إلى فيتنام في نهاية 1968، كي تواجه فحسب صعوبة أن سي - لاند كانت تسيطر على الأرصفة البحرية الوحيدة للمياه العميقة على الساحل. عرضت سي - لاند بنفسها مراجعة عقدها وزيادة الخدمة. «إن احتمال خفض الكلفة عدة ملايين من الدولارات أمر متصور»، كما أفاد مساعد رئيس أركان الجيش للسوقيّات<sup>22</sup> والواقع أن الدليل على الكلف المتدنية والتخفيف من الأضرار كان يتصاعد بشكل مؤثر. وقدّر مكلين في 1967 أن تحميل سفينة حاويات، والإبحار إلى فيتنام وتنزيل حمولتها هناك يكلف بقدر كلفة نصف طن فقط من الحمولة في سفينة تجارية تملكها البحرية، دون أن نحسب التقليل من السرقة والأضرار. وحين فكّر بالأمر في العام 1970، حسب بيسون أنه كان بوسع القوات المسلّحة أن تدخّر 882 مليون دولار من كلف الشحن البحري والجرد والمرافأ والخزن بين 1965 و1968 لو أنها تبنت التحوية منذ أن بدأ تعزيز القوات العسكرية<sup>23</sup>.

صار ضباط الجيش، الذين كانوا مترددين في تبني تكنولوجيا الحاويات، مناصريها الأكبر، وأصبحت التحوية أداة للإصلاح. وحذّر رئيس خدمة النقل البحري العسكرية

راماج في تشرين الأول 1968 من أن نظام الحاوية لا يمكن أن يكتمل في النهاية إلا إذا لم تقم وكالات الإمداد ومديرو النقل العسكري بإصلاح طرقهم. ووجه الجيش مستودعاته كي تتوقف عن خلط الشحنات التي تحتاج إلى فرز في فيتنام وإلى التقيد بالثالوث: حاوية واحدة، زبون واحد، سلعة واحدة. وفي 1968، عين مكنمارا بيسون، الداعم العسكري الأكثر حماساً للتحوية، رئيساً لمجلس مراجعة السوقيات المشترك الذي سيقم أداء نظام الإمدادات في فيتنام. واستغل بيسون، بدعم من خليفة مكنمارا ميلفن ليرد، الفرصة كي يطور نظاماً أكثر مركزية للسوقيات العسكرية، الذي يديره الجيش ويبنى حول النقل البري والبحري للحاويات القابلة للتبادل. أما صندوق كونيكس الموقر، المصمم للأيام التي كانت فيها الرافعات على ظهور السفن العابرة للمحيط تستطيع رفع خمسة أطنان فقط فسيُسحب تدريجياً. واشترى الجيش حاوياته الأولى التي بالحجم التجاري، التي بطول 20 قدماً، والقادرة على أن تحمل أكثر بست مرات ونصف مما تستطيع حمله صناديق كونيكس، وكانت متطابقة بشكل كامل مع سفن الحاويات والرافعات الأكثر جدة<sup>24</sup>.

حالما تم الالتزام بالتحوية، كان الانتقال سريعاً. كان نصف الحمولة العسكرية الذاهبة إلى أوربة محوأة في 1970. ووضع المهندسون العسكريون خططاً لبناء محطات متنقلة في الأمكنة غير المتطورة عند الحاجة. واختبر الجيش والبحرية تحوية الذخيرة عبر تحميل الحاويات في المصانع ونقلها في سفينة مخصصة لهذه الغاية إلى الوحدات المقاتلة في فيتنام؛ وكانت الحاوية طريقة آمنة بشكل كامل لنقل الذخيرة، بالرغم من أن قذائف المدفعية كانت ثقيلة جداً حيث إن نقلها في حاويات أطول من 20 قدماً كان يترك الكثير من الفراغ. وقال بيسون للكونغرس في 1970: «لا يمكن عد التحوية مجرد وسيلة أخرى للنقل. إن الفوائد الكاملة للتحوية لا يمكن أن تأتي إلا من أنظمة السوقيات القائمة على الاستخدام الكامل للحاويات». كان هذا يعني أن الشاحنين البحريين في القطاع الخاص قد بدؤوا بالوصول فحسب<sup>25</sup>.

كان إصرار مالكوم مكليين على تطوير التحوية حيويًا لحرب الولايات المتحدة في فيتنام. ولولا التحوية لكانت قدرة الولايات المتحدة على شن حرب واسعة النطاق في منتصف

الطريق حول العالم محدودة جداً. كان ضباط الجيش الأمريكي سيواجهون صعوبات كبيرة في إطعام وإسكان وإمداد 450,000 من الجنود والبحارة والمارينز وطواقم القوى الجوية الذين كانوا في فيتنام في بداية 1969. وكانت الأخبار المتواصلة عن السرقة ونقص الإمدادات والخراب الشامل ستسبب دعماً محلياً لإنهاء الحرب بشكل أسرع مما حدث. مكّنت التحوية الولايات المتحدة من الحفاظ على قوة مغذاة جيداً ومجهزة جيداً أثناء أعوام القتال في أمكنة كانت بخلاف ذلك ستكون خارج متناول قوة الجيش الأمريكي.

كانت التحوية حيوية جداً أيضاً لنمو خدمة سي - لاند. كانت عقود وزارة الدفاع مسائل حياة أو موت بالنسبة لشركات النقل البحري الأمريكية التي تعمل على الخطوط الدولية. وحتى 1966 و1967، حين أعلنت وكالات النقل العسكرية لأول مرة عن حاجتها للشحن في إطار - عروض تنافسية، تم تقسيم شحن الحكومة بين كل شركات النقل البحري الأمريكية التي تخدم على خط معين، مما ضمن لكل شركة نقل قطعة من الفطيرة. كان لجوء وزارة الدفاع إلى الشحن بالحاوية محدوداً، ولم تقدم لسي - لاند الشحن، حتى على الطرق المحلية إلى بويرتوريكو وألاسكا؛ لأن الجيش لم يكن مجهزاً لاستخدام حاويات بطول 35 قدماً. إلا أن فيتنام حطمت الحاجز. - ومن لاشيء تقريباً في عام 1965، ارتفعت أرباح سي - لاند من وزارة الدفاع إلى 450 مليون دولار بين 1967 و1973. وفي العام الأوج، العام المالي 1971، شملت مبيعات الشركة 30% من 102 مليون دولار من عقود متعلقة بفيتنام<sup>26</sup>.

كانت مغامرة فيتنام، كمثل كل شيء فعله مالكوم مكلين، تنطوي على مجازفات كثيرة مقابل الأمل بالمكافأة الكبيرة. ووقعت على عاتق سي - لاند كلفة ومجازفة تدعيم الرصيف البحري في خليج كام رانه، وتجميع الرافعات، ونقل التجهيزات والعربات من الفلبين، وبناء محطات الشاحنات. - ولم تكن حكومة الولايات المتحدة مسؤولة إلا عن الأذى الذي يلحق بشاحنات سي - لاند والأجهزة التي تصيبها نيران العدو. لكنها لم تقدم رجالاً أو مواداً لمساعدة سي - لاند لتنفيذ مهماتها. وفي مكان لا يمكن أن تُشتري فيه قطع الغيار ببساطة من موزّع في الجوار، فإن فرصة أن خطأ ما سيحدث، عاصفاً

بالميزانيات وحسابات التكلفة، كانت عالية جداً. كان مكلين يقوم بعملية تجارية في منطقة حرب، ويраهن بأنه يستطيع التحكم بالتكاليف بما يكفي لجني الأرباح من عرضه القائم على السعر الثابت<sup>27</sup>.

إلا أن المقامرة كانت مكلفة جداً. فمقابل رغبته بتحمل المجازفات من ناحية التكلفة، فاوض مكلين على صلات ضمنت عائدات سي - لاند. وضمنت خدمة النقل البحري العسكرية عدداً محدوداً من الحاويات في كل رحلة إلى أكينوا والفلبين. - بالنسبة لفيتنام، كان أجر كل حاوية ثابتاً، ولكن عقد سي - لاند كان يقتضي أن تقدم لها الحكومة «كل حمولتها القابلة للتحوية» والقادمة من سياتل وأوكلاند، مما يقود إلى أرباح كبيرة جداً: وفي 1968 ملئ 99% من حجرات الحاويات.

لم تتوافر أرقام حول الأرباح من الخدمة في فيتنام، ولكن منفعة القدرة العالية كان يجب أن تُترجم إلى أرباح قوية. فقد كانت كل رحلة من الساحل الغربي إلى خليج كام رانه تدرّ على سي - لاند أكثر من عشرين ألف دولار في اليوم، في وقت كانت خدمة النقل البحري العسكرية تدفع فيه ثمانين ألف دولار في اليوم لاستئجار سفن الحمولة السائبة. كانت سي - لاند محمية أيضاً من خطر أن تختفي حاوياتها في أدغال فيتنام. كان هناك مكتب تحكم مركزي يرصد جميع الحاويات، وكان يجب أن تُفَرَّغ الحاويات وتُعاد ضمن حدود زمنية محددة أو يجب على الوحدة التي تبيعها أن تدفع أجوراً إضافية<sup>28</sup>.

سمحت العقود أيضاً لسي - لاند أن تقوم ببعض الأرباح الإضافية. كان من المفترض أن تتوقف خدمة الفلبين في كل من مانيلا وخليج سيويك، ولكن بعد أن هددت سي - لاند بطلب 500 دولار في الساعة مقابل التأخير في المرفأ في مانيلا، رأت القوى الجوية أنها تستطيع نقل قطع الغيار بالسهولة نفسها في خليج سيويك؛ بقي العقد دون تبادل، وكانت سي - لاند قادرة على ادّخار ستة آلاف وثمانمائة دولار في كل رحلة عبر عدم التوقف في مانيلا. وكانت سي - لاند تحصد المزيد من العائدات في كل وقت تقوم فيه وحدة جيش في الميدان بملء الحاوية من جديد بمواد يجب أن «تُعاد» إلى الولايات المتحدة، لأن عقودها مع خدمة النقل البحري العسكرية هي النقل غرباً فقط. كانت هذه المدفوعات من أجل

النقل باتجاه الشرق أرباحاً صافية وكانت عالية بما يكفي حيث إن القيادة قامت في آذار 1986 بإلغاء الإذن لإعادة الحمولة في الحاوية لأن أجور سي - لاند، كما سُرح بشكل حساس، لم تكن «أجوراً مفضلة»<sup>29</sup>

لم يكن مالكوم مكلين شخصاً يفوّت فرصة من أجل الربح. والآن، كان هناك فرصة واضحة بانتظاره. كان لديه ست سفن، ثلاث منها كبيرة وثلاث أخرى صغيرة، تُبحر بين الساحل الغربي الأمريكي وفيتنام. حين تتجه السفن غرباً تكون محملة بحمولة عسكرية. وحين تتجه شرقاً فإنها لا تحمل سوى القليل بالإضافة إلى الحاويات الفارغة. كانت الأجور التي تدفعها الحكومة الأمريكية مقابل النقل غرباً تغطي جميع تكاليف الرحلة. وإذا استطاعت سي - لاند أن تعثر على حمولة تجلبها من الباسيفيك إلى الولايات المتحدة فإن هذا سيكون ربحاً بشكل كامل. - وحين فكّر مكلين بالموقف، هبت عاصفة دماغية جديدة لديه: لماذا لا نتوقف في اليابان؟

كانت اليابان تملك الاقتصاد الأسرع نمواً في العالم في الستينيات: فبين 1960 و1973 تضاعف مردودها الصناعي أربع مرات. إن اليابان، التي كانت المصدر الثاني الأكبر للواردات الأمريكية، بدأت في أواخر الستينيات تسلك السلم بسرعة في صناعة أجهزة السفينة، والترانزستورات، وأجهزة التسجيل، والسيارات والتجهيزات الصناعية. واحتاج الأمر إلى قليل من الخيال لتصور إمكانية الشحن بالحاويات. وتبنّت الحكومة اليابانية سياسة صناعية نموذجية لمناصرة التحوية في العام 1966، حين حثّ مجلس تنظيم الشحن البحري وبناء السفن وزارة النقل على إنهاء الفوضى من أجل الحصول على أعلى حد من الفائدة القومية من التكنولوجيا الجديدة. دعا المجلس إلى أن تبدأ الخدمة بالحاويات بين اليابان والساحل الغربي الأمريكي في 1968، مع خدمات إلى الساحل الأمريكي الشرقي وأوروبا وأستراليا تبدأ في 1970. طلب من الحكومة بناء محطات حاويات مبدئياً في مناطق طوكيو وأوكوهاما وأوساكا\كوبي. قال المجلس إن الحكومة ستطلب من شركات النقل اليابانية والأجنبية تشكيل اتحادات مالية كي تشغّل سفن الحاويات والمحطات، ولكن يجب أن تنظّم التعاون كي

تتجنب انهيار شركات النقل البحري اليابانية. إذا سار كل شيء وفق الخطة، كما قال المجلس، فإن نصف صادرات اليابان ستُنقل بالحاويات في 1971، في 12 سفينة تنقل كل منها 1,000 حاوية<sup>30</sup>.

عملت الحكومة بسرعة فائقة للعادة. زارت الوفود أوكلاند ومرافئ أمريكية أخرى كي تتعلم كيف يُدار مرفأ الحاويات. تم التصديق على قانون إنشاء مرفأ جديد في آب 1967، وبدأت أول رافعتين للحاويات في اليابان العمل في طوكيو وكوبي في نهاية العام. لم تكن الأمور على الجانب الأرضي بهذه السهولة. إذ كانت الشاحنات العادية في اليابان تنقل حمولات أقل من 11 طناً، وعلى أي حال، منعت قوانين الطرق العامة حاويات الحجم الكامل، عدا على طرق تفرض رسوماً. ولم تكن سكة الحديد القومية اليابانية مجهزة لحمل حاويات أطول من 20 قدماً. لم يكن من السهل أن يُنسخ في اليابان نمط النقل التبادلي المستخدم في الولايات المتحدة وأوربة منذ 1966، بحاويات تُنقل من السفن إلى الشاحنات أو العربات القضبانية إلى رصيف تحميل المتلقي<sup>31</sup>.

كان أول من حاول هو شركة ماتسون للملاحة. ففي شباط 1966، حصلت ماتسون على موافقة الحكومة الأمريكية للعمل في خدمة شحن غير مدعومة بين الساحل الغربي وهاواي والشرق الأقصى. كان لإدارة الشركة رؤى حول سفن سريعة تتسابق عبر المحيط الهادئ بأجهزة تلفزيون وساعات يد، تُنزل الحمولة في أوكلاند مباشرة في قطارات خاصة تحملها إلى الشرق. وفي رحلة العودة، يمكن أن تنقل حمولة عسكرية من القواعد العسكرية الأمريكية في اليابان وكوريا الجنوبية. كان الافتراض الأساسي هو أن ماتسون ستستغرق سنتين أو ثلاث سنوات للحصول على عمل مصدري اليابان البارزين قبل أن تدخل شركات نقل بحري أخرى السوق. أرسلت ماتسون اثنتين من سفن الحمولة السائبة سي - 3 إلى مسفنة يابانية كي يتم تحويلهما إلى سفينتي تفريغ ذاتي تتسع كل منهما لحمل 464 حاوية، و49 سيارة مما يشكل اعترافاً بصادرات اليابان المتنامية بسرعة من السيارات. وطلبت الشركة سفينتي حاويات عاليتي السرعة من ألمانيا للتسليم في 1969. ولتشجيع الزبائن اليابانيين، دخلت الشركة في مغامرة مشتركة مع شركة نقل يابانية،

هي نيبون يوسن كيشا. وفي أيلول 1967، قبل أن تحمل رافعة حاوية واحدة في البلاد، بدأت ماتسون الخدمة في اليابان.<sup>32</sup>

لم يكن المنافسون بعديدين في الخلف. ففي كانون الثاني 1968، وقّعت أربع شركات نقل بحري يابانية عقود إيجار لثلاثة مراس في أوكلاند، وفي آذار 1968، في الشهر نفسه الذي أمر فيه ضباط الجيش بعدم شحن الحمولة إلى الولايات المتحدة عبر سي - لاند، أعلنت سي - لاند أنها ستقدم عمليات نقل أسبوعية من اليابان.

وكمثل كل شيء آخر متصل بمالكوم مكليين، انبعث دخول سي - لاند إلى اليابان من الغريزة أكثر مما هو من التحليل. قال المدير التنفيذي لسي - لاند سكوت موريسون: «كان لدينا تلك السفن الفارغة في طريق العودة من فيتنام، وهكذا عقدنا اجتماعاً وسأل مالكوم إن كان أحد منا يعرف أحداً في ميتسوي». وُزِع مكليين تقرير الشركة التجارية اليابانية السنوي وأعلن أنه يريد أن يطير إلى طوكيو كي يقابل مديرها. بعد أسبوعين، زار وفد ضخّم من ميتسوي أروصفة سي - لاند البحرية في إليزابيث. لم يرد مالكوم مكليين أي شيء يتعلق بالمغامرات المشتركة، ولكنه استأجر مجموعة من ميتسوي كي تبني لسي - لاند محطة في اليابان. وافقت شركة ميتسوي أخرى على أن تكون وكيل سي - لاند، ووافقت ثالثة على معالجة الشحن المحلي داخل اليابان. وبعد تغطية تشغيل سفينتها بشكل كامل من عقودها العسكرية في فيتنام، ضمنت سي - لاند جني النقود مهما كانت الحمولة التي تنقلها من اليابان قليلة<sup>33</sup>.

أكملت أول سفينة حاويات يابانية، التي تملكها شريكة ماتسون، شركة إن.يو. كس للنقل، أول رحلة لها إلى أمريكا في أيلول 1968. بعد ستة أسابيع، وبعد أن دُعيت في الوقت المناسب إلى مؤتمر الشركات العابرة للمحيط الهادئ، بدأت سي - لاند ست رحلات في الشهر من يوكوهاما إلى الساحل الغربي، وكانت سفنها محملة بأجهزة التلفزيون وأجهزة التسجيل المنتجة في المصانع اليابانية. دخلت شركات نقل يابانية أخرى أيضاً. وفجأة اكتظّ طريق اليابان - الساحل الغربي، الذي لم يكن فيه خدمة حاويات مطلقاً قبل أيلول 1967، بالسفن التي تحتاج إلى أن تُملأ. كانت سبع شركات مختلفة تتنافس على

أقل من سبعة آلاف طن من الشحن المتجه شرقاً كل شهر في نهاية 1968، وانضم المزيد فيما بعد. برهن الافتقار للعمل على أنه مؤقت فحسب. ستأتي الحمولة حالاً، في طوفان لم يتصوره أحد من قبل<sup>34</sup>.



obeykandil.com