

## الفصل العاشر

### مرافئ في العاصفة

أُنشئت شركة السفن الساحلية لخدمة صناعة الورق. وكانت سفنها تحمّل لفافات ورق الصحف من معامل كراون زيليرباخ في مرفأ لوس أنجلوس وكاماس، في ولاية واشنطن، وتنقلها عبر ساحل كاليفورنيا. كان العمل متواصلاً إلى أن اتجهت إلى هذا النوع من النقل سكك حديد ساوثرن باسيفيك ويونيون باسيفيك. أراحت لفافات الورق من زيادة الأجور في الخمسينيات، ثم بدأت تخفض أجورها من أجل الحصول على الحمولة. وكي تنافس، كان على شركة النقل البحري أن خفض أجورها لنقل لفافات الورق من 32 دولاراً إلى 18 دولاراً لكل طن. وفي 1958، كانت شركة السفن الساحلية عاجزة عن إيفاء ديونها، وماتت التجارة البحرية الباسيفيكية لتجارة لفافات الورق<sup>1</sup>.

وما حدث لللفافات الورق حدث للقطن والبرتقال. وذوى النقل البحري الأمريكي الساحلي أثناء الخمسينيات في وجه الهجوم التنافسي للقطارات وخاصة للشاحنات. وتراجع عدد سفن الشحن التي تعمل في التجارة الساحلية، بغض النظر عن سفن النقل، من 66 في 1950 إلى 35 في 1960، وتراجعت الحمولة الطنية للسفن الساحلية العاملة ثلثاً. وطال الخراب الواجهاة المائية التي كانت مرة حيوية للاقتصادات المحلية بعد أن توقفت السفن عن المجيء. هُجرت أحواض السفن، وسُدَّت المستودعات بالأجر. وفي ثلاث عشرة سنة من 1945 إلى 1957، وصل الاستثمار الكلي في البناء والتحديث في جميع مرافئ أمريكة الشمالية خارج نيويورك إلى رقم هزيل هو 40 مليون دولار في العام<sup>2</sup>.

طراً حدثان متصلان بالتحوية أيقظا بفضافة صناعة المرافئ النائمة. ففي كانون الأول 1955، جاء قرار هيئة مرفأ نيويورك لتحويل 450 فدناً من مستنقع نيوجرسي المالح إلى مرفأ مستقبلي لسفن الحاويات، وكانت هذه خطة خارج مقدرة أي مرفأ آخر في العالم. وكانت التغيرات التي طرأت على خدمة حاويات مالكوم مكلين أقل شهرة ولكنها أكثر شؤماً. ولقد واجه مكلين مشكلات كبيرة لتأمين حقوق خدمة المرافئ من بوسطن إلى جالفتون، ومُنحت السفن المحوأة بشكل كامل التي أدخلتها بان - أتلانتيك في 1957 رافعات ظهر مكلفة جداً بحيث تستطيع التوقف في أي مرفأ. وكانت خطة سفن بان - أتلانتيك، على غرار السفن التقليدية، هي التوقف في جميع البلدات المهمة في طريقها. هُجرت الفكرة فوراً بعد أن أعادت بان - أتلانتيك صياغة خدمتها كي تركز على أربعة مرافئ - هي نيوارك، جاكسونفيل، هيوستن، وسان خوان، وبويرتوريكو، وخفّضت أو أنهت التوقفات الأخرى.

إن هذين التطورين غير المرتبطين ببعضهما - صعود نيويورك وإهمال تامبا وموبايل - كشفتا الاقتصاديات التي ستؤثر في المرافئ البحرية مع نمو الشحن بالحاويات. بالنسبة للمرافئ، سيكون النقل بالحاويات مكلفاً، ويتطلب استثمارات غير متناسبة مع ما هو موجود سابقاً. وبالنسبة لشركات النقل البحري، إن الأيام التي كانت فيها السفن تتسكع على طول الساحل، وتتوقف في جميع المرافئ بحثاً عن الحمولة، ستنتهي في الحال. سيعني كل توقّف تعطّل سفينة حاويات مكلفة لا يمكن أن تولّد العائدات والربح إلا حين تكون مبحرة. كانت المرافئ التي يُمكن الاعتماد عليها من أجل كميات كبيرة من الشحن هي التي تستحق الزيارة فحسب، وكانت الأخرى كلها تُخدم بالبرّجات والشاحنات.

وفي أواخر الخمسينيات، كان الدرس واضحاً للمسؤولين العاميين. فبعد توسع الشحن البحري بالحاويات، سينجذب النقل البحري إلى عدد قليل من المرافئ الضخمة. وستتوقف الحاجة في الحال إلى كثير من مراكز النقل البحري التجاري الراسخة، ويجب على المرافئ أن تنافس كي تكون بين الباقيين على قيد الحياة. والأكثر أهمية من ذلك، إن مدى الاستثمار المطلوب - ردم البحر لتهيئة مئات الفدادين من أرض الواجبة المائبة

الصلبة، وبناء رافعات ضخمة - وفناءات للخرن والترتيب، إنشاء بنية تحتية بعيدة عن الحوض كالطرق والجسور - كان هذا خارج القدرة المالية لشركات النقل البحري؛ ولأن الوكالات الحكومية كانت تأمل الحصول على الأعمال وعائدات الضرائب التي تأتي من كونها مركز نقل رئيساً فإنها كانت مضطرة إلى الانخراط بقوة أكبر في تمويل المرافئ وبنائها وتشغيلها أكثر مما حدث من قبل بكثير<sup>3</sup>.

كانت المرافئ هي أول من فهم الحقيقة الاقتصادية الجديدة على طول الساحل الغربي الأمريكي. كانت مرافئ المحيط الهادئ منعزلة أثناء الخمسينيات. وكانت تجارة النقل البحري المحلية تذوي، إلا حيث لا يوجد بديل، كمثل تجارة سياتل مع الأسكا والخطوط بين مرافئ كاليفورنيا وهاواي. وكانت تجارة أمريكا الدولية متوجهة بشكل ساحق نحو أوربة؛ وباستثناء البترول وحمولات ناقلات أخرى، بالكاد 11% من الواردات والصادرات كان يمر بين مرافئ المحيط الهادئ في 1955. وإذا ما حسبنا البترول والمواد الكيماوية، فإن جميع مرافئ الساحل الغربي معاً عالجت حمولة أقل في عام من مدينة نيويورك لوحدها<sup>4</sup>.

قبل كل شيء، كانت مرافئ المحيط الهادي ضحايا للجغرافيا. فبالرغم من أن مدن المرافئ كانت ضخمة وتنمو بسرعة؛ فإن مناطقها الخلفية كانت قليلة السكان. كان عدد سكان كاليفورنيا كلها خارج نطاق لوس أنجلوس وخليج سان فرانسيسكو بالكاد يصل إلى ستة ملايين في 1960، أما ولايات روكي الثماني، التي تمتد ألف ميل إلى الشرق، كان عدد سكانها أقل من عدد سكان نيويورك سيتي. كانت المدينة الأولى في الأهمية في داخل سياتل هب مينيابوليس، التي تبعد 1600 ميل. وبينما كانت صناعات الغرب تتوسع بسرعة، لم يكن هناك قاعدة صناعية إلا في لوس أنجلوس - لونج بيتش، تستطيع منافسة المعامل المتوضعة في الشرق والغرب الأوسط. وبينما كانت بالتيمور وفيلادلفيا تستطيعان معالجة احتياجات التجارة الخارجية لبيتسبرغ وشيكاغو، لم يكن لمرافئ الساحل الغربي أسواق محلية مشابهة، وعزلت الحرب أو السياسة شركاء التجارة المحتملين عبر الهادئ مثل كوريا والصين وأمم الهند الصينية. وبعد أن انحسر تدفق الحمولة، باستثناء النفط، لم

تمتلك المرفأى طريقاً للنمو. وشهدت أحواض سفن سيااتل انخفاضاً في الحمولة بلغ 10% في 1960 مما كان عليه الأمر في 1950. أما تاكوما، الذي كان بشكل رئيس مرفأى أخشاب يبعد بضعة أميال إلى الجنوب من بوجيت ساوند، فقد خسر ثلث نقله في العقد نفسه حين نقلت شركات الأخشاب أعمالها إلى السكك الحديدية. وتراجعت الحمولة الطنية في بورتلاند بنسبة 17%. وكان مرفأى الساحل الغربي الوحيد الذي نما أثناء الخمسينيات هو لوس أنجلوس، الذي استثمر في أرصفة بحرية ومستودعات جديدة في محاولة لتحدي الهيمنة الإقليمية لسان فرنسيسكو<sup>5</sup>.

قدمت التحوية فرصة للهرب من هذه القيود الجغرافية. وبعد أن أرشدتها جهود شركة ماتسون، التي تصورت دراساتها لخدمة الحاويات إلى هاواي أن تصبح مرفأى المحيط الهادى مراكز لحمولة الشاحنات والنقل في دنفر و سولت ليك سيتي، نظر القادة المدنيون في أعلى وأسفل الساحل نظرة جديدة إلى واجهاتهم المائية المتدهورة. بدأ العمل في سان فرنسيسكو، حيث كانت ولاية كاليفورنيا تُشرف على 96 رصيفاً بحرياً مهجوراً. كان كثير منها مصاطب خشبية ضيقة لم تتغير منذ العشرينيات، وحتى تلك التي كانت قوية البنية لم تكن مصممة للشاحنات الكبيرة. أوصى المستشارون ببناء «محطة عملاقة» جديدة، كبيرة بما يكفي لمعالجة ثمانى سفن عابرة للمحيط، في شار آر مي جنوب وسط المدينة. وفي 1958، صادق الناخبون في كاليفورنيا على عقود بخمسين مليون دولار للمرفأى، وكان هذا مبلغاً مهماً في ذلك الوقت<sup>6</sup>.

تبعث سيااتل في الحال مثال سان فرنسيسكو ووظفت مستشاراً للمساعدة في إنقاذ المرفأى. كانت جميع الأرصفة البحرية في سيااتل التي يبلغ عددها 21 رصيفاً تعود إلى ما قبل الحرب العالمية الثانية، وبني معظمها للسفن المبحرة بعد وقت قصير من عام 1900. وفي أواخر الخمسينيات، كانت ستة أرصفة بحرية تعمل جزئياً من أجل الحمولة العامة، وكانت منطقة التجارة الخارجية المستفيدة من الضرائب هادئة حيث إن لجنة مرفأى سيااتل، وهي وكالة مقاطعة، فكرت بإغلاقها. - وقلب فيلم وثائقي محلي عن الحالة المؤسفة للمرفأى الموقف السياسي في 1959. وشكل قادة العمل لجنة مرفأى، وفي تموز 1960

كشفت لجنة المرفأ عن خطة بناء كلفتها 32 مليون دولار شملت محطتين للحاويات. وصار المرفأ فجأة بؤرة الانتباه: وفي تشرين الثاني 1960، ترشّح ما لا يقل عن 17 شخصاً لعضوية لجنة المرفأ. وصدّق الناخبون على إصدار عقد بقيمة 10 ملايين دولار للمرحلة الأولى من البناء.<sup>7</sup>

سرّعت لوس أنجلوس، حيث تم تصميم لونغ بيتش وهاربور فريويز لنقل الشاحنات خطأها. وحاول مسؤولو المدينة بقوة إقناع الناخبين بأهمية المرفأ الاقتصادية، وتمت مكافأتهم بمنحهم السلطة لإصدار عقود عائدات - عقود ستُخدم مع مدفوعات تأجير من شركات النقل البحري - في استفتاء تم في 1959. وفي 1960، قامت خدمة ماتسون لنقل الحاويات إلى هاواي التي يبلغ عمرها عامين، التي كانت تستخدم تجهيزات حسنتها ماتسون على نفقتها الخاصة، بنقل سبعة آلاف حاوية عبر أحواض السفن. كانت عملية صغيرة بالمقارنة مع قاعدة سي - لاند في نيوارك، ولكن كانت كافية لجعل لوس أنجلوس أكبر مرفأ حاويات في الساحل الغربي. وعلى الفور قام قسم البلدية في المرفأ، الذي يتلقى دعماً قوياً من مجلس المدينة، بطرح برنامج لمدة خمس سنوات بميزانية قدرها 37 مليون دولار لبناء أرصفة بحرية ورافعات لسفن الحاويات.<sup>8</sup>

كان التغيير الأكثر دراماتيكية هو الذي حصل في أوكلاند، في الجانب الشرقي من خليج سان فرانسيسكو. وفي بداية الستينيات، كان أوكلاند مرفأ زراعياً بليداً يبلغ ثلث حجم لونغ بيتش، سياتل أو بورتلاند، وأكثر صغراً بكثير من سان فرانسيسكو. كانت واجهته المائية منقطعة بالصناعات - معمل لطعام الكلاب، معمل للجليد الجاف\*، معمل لنعل المكابح - التي توقفت عن كونها مستخدماً مهماً للمرفأ منذ وقت طويل. لم يكن هناك نقل يأتي إلى أوكلاند؛ وكانت السفن الأوروبية تصل عادة إلى سان فرانسيسكو، تفرغ حمولتها، ثم تبحر عابرة إلى أوكلاند كي تنقل الفواكه المعلبة واللوز والجوز في رحلتها إلى الوطن. أصدرت لجنة مرفأ أوكلاند، وهي وكالة مدينة، سندات إيراداتها الأولى في 1957 لإصلاح بعض الأحواض القديمة، ولكن لم تكن لديها خطط أكبر. ثم جاء تطور غير متوقع. تجاهل المسؤولون في سان فرانسيسكو، حيث ركزت ماتسون خدمة

\*اسم يُطلق على ثاني أكسيد الكربون المجمد. وهو مادة كثيفة شبيهة بالثلج تُستخدم في التبريد وخاصة على متون السفن.

النقل بالحاويات إلى هاواي، طلباً لما تسون من أجل محطة حاويات منفصلة؛ لأن مدير مرفأ المدينة اعتقد أن النقل بالحاويات موضة عابرة. وحين نصبت ماتسون أول رافعة حاويات أرضية في العالم في 1959، لم تُبنَ في سان فرانسيسكو، مركز النقل البحري الأكبر في الغرب، وإنما في الأميديا، وهي مدينة صغيرة يمكن رؤيتها بوضوح من أحواض أوكلاند.<sup>9</sup>

ركزت عملية ماتسون انتباه مسؤولي مرفأ أوكلاند على النقل بالحاويات. وفي أوائل 1961، علموا أن شركة أمريكّن - هاوايان قدّمت من أجل الحصول على معونات من الحكومة لبناء أسطول من سفن الحاويات الضخمة. ستمر السفن عبر قناة بنما، وتحمل بشكل رئيس الفاكهة والخضراوات من معامل التعليب في كاليفورنيا إلى أسواق الساحل الشرقي. كانت هذه حمولة طبيعية تنقلها أوكلاند. وجّه مدير المرفأ دودلي فروست وكبير المهندسين بين نوتر ملفين من الحقائق والأرقام، وأضافا أغطية جلدية ختم عليها «شركة أمريكّن - هاوايان للشحن البحري»، وطارا إلى الشرق في نيسان 1961. غيرت الاجتماعات مع مسؤولي الحكومة والصناعة في واشنطن خططهما. قال نوتر: «قال أحدهم: انسوا هؤلاء الأشخاص. ليسوا جيدين. اذهبوا وتحذثوا مع سي - لاند. قلت: نرى من؟» استبدل الغطاء على أحد الملفين بسرعة بواحد ختم عليه سي - لاند، وشق فروست ونوتر طريقهما إلى مرفأ نيوارك. أوقف مدير تنفيذي في سي - لاند عرضهما كي يبلغهما أنه تقرر مسبقاً نقل الحاويات بين نيوارك وكاليفورنيا. إذا كان بوسعهما تقديم موقع مناسب بسعر معقول، فإن سي - لاند ستؤسس محطتها الشمالية في أوكلاند.<sup>10</sup>

لم ينقل مرفأ أوكلاند أبداً حاوية في السابق، ولكنه بدأ على الفور بتعزيز نفسه كمرفأ للحاويات. كان نوتر يحلم بتأجير مختلف عن عرف الكثير من السنوات لكل طن: ستدفع سي - لاند أجر حد أدنى كافياً لتغطية كلفة بناء محطتها وستدفع أكثر إذا زادت حمولتها الطنية، ولكن وراء نقطة معينة لن يكون هناك أجر إضافي. إن شرط الحد الأدنى - الأعلى ذاك منح سي - لاند حافزاً كي تضخ الحمولة عبر أوكلاند؛ لأنه حاملها تتجاوز حمولتها الطنية الحد الأعلى، فإن معدل كلفة المرفأ لديها لكل طن سوف يهبط فجأة. أنفقت أوكلاند ستمائة ألف دولار لتحديث مرسين، ووافقت الحكومة الفدرالية على

تعميق المرفأ من 30 إلى 35 قدماً كي تسمح بقدوم سفن حاويات أكبر في المستقبل. وفي أيلول 1962، أبحرت سفينة سي لاند إليزابيث بورت، أكبر سفينة شحن في العالم، عبر قناة بنما كي تتوقف في لونغ بيتش وأوكلاندا<sup>11</sup>.

قامت مرافئ الساحل الغربي سابقاً بأكثر من مضاعفة استثمارها السنوي في مدة عامين، ولم تكن معركة التنافس قد بدأت. وبدأ أوكلاندا، الذي يملك محطتي سكك حديد إلى جانب المرفأ هو المفضل. واجه مرفأ لوس أنجلوس مشكلة عقد أخرى في 1962، وهذه المرة بمبلغ 14 مليون دولار. ثم انبثق من جديد مرفأ لونغ بيتش المجاور. صارع لونغ بيتش في الخمسينيات بعد أن سبب ضخ النفط من تحت المرفأ بانخفاض أرضيته وبانهيار الأحواض. وحين تم إصلاح هذا الخطأ، وجد المرفأ الذي تملكه المدينة نفسه مرفأ أكثر عمقاً من لوس أنجلوس. لقد استولى على محطة سي - لاند في جنوب كاليفورنيا في 1962 وخصص عوائده من النفط لبناء فناء بمساحة 310 فداين. وفي الحال شن المرفأ حرب أجور تركت لوس أنجلوس، الذي لم يكن فيه نفط ويحتاج إلى تحصيل الأرباح، خاسراً. وطلب مرفأ لوس أنجلوس وسان فرنسيسكو من لجنة النقل البحري الفدرالية، المنظمة، عرقلة صفقات سي - لاند في لونغ بيتش وأوكلاندا على أرضية أنها تتضمن معونات غير عادلة، لافائدة منها. وفي أعلى الساحل، أعلنت سياتل، حيث كان هناك محطتا حاويات قيد البناء، عن برنامج بكلفة 30 مليون دولار لبناء المزيد في آب 1962، رغم أن عملية شركة ألاسكا ستيماشيب الموسمية كانت عمل الحاويات الوحيد في المرفأ. وفجأة امتلأت المرافئ بالنشاط. وارتفع تدفق الحمولة غير العسكرية، الذي كان قليلاً لمدة عقد، ثلاثاً بين 1962 و1965<sup>12</sup>.

ثم رفع أوكلاندا الحاجز. وتركزت طموحات المرفأ على منطقة تُعرف باسم المرفأ الخارجي، المنصّفة بسد كان يحمل فيما مضى قطارات المسافرين إلى محطتهم النهائية عند عبارات الإنزال. ونصّدت النقود من لجنة المرفأ بعد توسيع مطار أوكلاندا، ولكن منطقة الترانزيت السريع في منطقة الخليج، التي بدأت بتصميم نظام سكتها الحديدية الإقليمي في 1963، جاءت إلى إنقاذها. مقابل السماح ببناء نفق تحت ملكية المرفأ، وافقت

وكالة سكة الحديد على إزالة الأبنية المهجورة على طول السد، وبناء رصيف مرتفع بطول 9100 قدم، وردم المنطقة المطوّقة بالتراب الخارج من حفر النفق. صمّم مرفأً أوكلاند محطة ضخمة لموقع مؤلف من 140 فداناً، باثني عشر مرسى، وأرصفة تحميل بعرض 78 قدماً - كان هذا واسعاً بما يكفي لنصب الرافعات التي ستعلو فوق سكة الحديد التي إلى جانب الحوض - قادرة على استقبال سفن بأي طول. كان الحوض الأكثر بعداً بالكاد يبعد ميلاً عن عمق مياه يبلغ 60 قدماً في خليج سان فرانسيسكو، مما أكد أن المرفأً سيظل متاحاً حين تكبر السفن.

زارت وفود أوكلاند اليابان في 1963، وأوربة في 1964، وعرفت أن عدة شركات نقل بحري مهتمة بالتحوية. لم يكن أي منها مستعداً لتوقيع عقد سيسمح للمرفأً ببيع عقود عائدات، ولكن منحة بقيمة 10 ملايين دولار جاءت في الوقت المناسب من إدارة التطوير الاقتصادي الفدرالية، التي كانت تنوي تأمين الوظائف في المدينة المصابة بالكساد، أمنت تمويل البناء. وتم الاندفاع إلى بناء محطة جديدة، دون مُستأجر، قبل أن تصبح القوانين البيئية الجديدة سارية المفعول. وبعد أن صار المشروع قائماً، قررت سي - لاند في 1965 أنها تحتاج إلى المزيد من المكان، ووقعت عقداً من أجل محطة بمساحة 26 فداناً ورافعتين شاطئيتين كبيرتين. بعد بضعة أشهر، أعلنت ماتسون، التي كانت حتى الآن شركة محلية، أن أرض أوكلاند الجديدة ستكون قاعدتها من أجل الخدمة غير المدعومة لنقل الحاويات بين ساحل المحيط الهادئ وآسية<sup>13</sup>.

وظهر خلف هذا التوسع المسعور للمرفأً التي كانت مهمة مدة طويلة خط جديد من الفكر حول النمو الاقتصادي. وكان التصنيع يعد على المستوى العالمي أساس اقتصاد محلي صحي في الستينيات، وكان المرفأً يكسب قيمته من كون أن الشركات الصناعية الواعية للنقل ستتوضع قربه، بغض النظر عن الوظائف في الأحواض. وفي بداية 1966، شعر المسؤولون العامون في سياتل أن مدينتهم البعيدة، التي فيها صناعة قليلة، يمكن أن تكون قادرة على تطوير اقتصاد جديد يستند إلى التوزيع أكثر مما يستند إلى المصانع. إن الافتقار إلى السكان القريين لن يكون عائقاً؛ يمكن أن تصبح سياتل لا مجرد

مرفاً محلي لغرب واشنطن وإنما مركز شبكة توزيع تمتد من آسية إلى الغرب الأوسط الأمريكي. «لقد نما توزيع السلعة من القطاع المستقل لربط الإنتاج بالاستهلاك»، كما كتب مخطط المرفأ تينج - لي تشو ببصيرة. «صار قطاعاً مستقلاً بحيث، في المقابل، يحدد اقتصاد الإنتاج والاستهلاك». ونُقل الكثير من الرسالة نفسها، بمعانٍ ضمنية مناقضة بالنسبة للاقتصاد المحلي، في ذلك العام نفسه إلى مسؤولي سان فرنسيسكو من قبل الشركة الاستشارية آرثر دي. ليتل. وفي الحال ستنتقل نسبة كبيرة من عمل البيع بالجملة والشحن والمستودعات كي تتوضع قرب تجهيزات المرفأ البازغة في الجانب الشرقي من خليج سان فرنسيسكو، كما حدّرت ليتل؛ لأنه لم يعد هناك حاجة إلى القرب من أنشطة عمل أخرى في سان فرنسيسكو<sup>14</sup>.

كانت مرافئ أوكلاند ولوس أنجلوس ولونغ بيتش في حالة مستمرة من البناء ومحصنة بثقتها المتزايدة باحتمالاتها الاقتصادية. افتتحت سي - لاند خدمة الحاوية من سياتل إلى ألاسكا في 1964، قبل بضعة أيام من زلزال ألاسكا المدمر الذي أدى إلى طلب هائل لإمدادات البناء وشحنات الإغاثة. وأرسل التعزيز العسكري الأمريكي في فيتنام طوفاناً من حمولات المساعدة عبر لوس أنجلوس ولونغ بيتش. بلغت شحنات أوكلاند غير العسكرية في الحاويات، التي كانت 365,085 طنناً في 1965، أربعة أضعاف ووصلت إلى 1,5 مليون طن في 1968 وتضاعفت مرة أخرى إلى 3 ملايين طن في 1969، حين بدأت شركات النقل البحري اليابانية والأوربية بالتشجيع على النقل بالحاويات عبر المرفأ. - وحتى الآن، كان 60% من حمولة أوكلاند تقريباً يُنقل في الحاويات. وجذب مرفأ لوس أنجلوس أربع شركات نقل بحري يابانية إلى محطة جديدة. وبدأ لونج بيتش، الذي توقع أن مرفأ لوس أنجلوس الأقل عمقاً سيُجبر في الحال السفن على البحث عن مكان آخر، ببناء مكان لمعالجة عشر سفن في المرة الواحدة في ثلاث محطات جديدة، بما فيه موقع مساحته مائة فدان لسي - لاند وحدها. وبدأ مرفأ سياتل ببناء ما لا يقل عن ثلاث محطات جديدة دون مستأجرين، وقد حثّه على ذلك ضرورة جديدة: إذا لم تكن مساحة المحطة ملائمة لتلبية الطلب من أجل الشحن بالحاويات، فإن السفن يمكن أن تذهب إلى مكان آخر.<sup>15</sup>

ابتعد مركزا نقل بحري عن هذا السعار: إن بورتلاند، الذي كان يعالج من الحمولة بقدر سياتل أثناء الخمسينيات تقريبا، لم يستطع تأمين النقود أو الموارد لبناء مرفأ حاويات. - كانت العواقب حادة. بلغت تجارة سياتل الخارجية أكثر من ضعفين بين 1963 و1972، ولكن بورتلاند بالكاد نما. وحالما بدأت سفن الحاويات اليابانية بالتوقف في سياتل، في 1970، وجد بورتلاند نفسه يتلقى البضائع اليابانية بالشاحنات من سياتل بدلاً من السفن القادمة من يوكوهاما. واجهت سان فرنسيسكو مشكلات أكثر جوهرية؛ لأن موقع المدينة، في شبه جزيرة مزدحمة لا تملك مدخلاً إلى سكة الحديد إلا نحو الجنوب فقط، كان غير مناسب لمعالجة الشحن من وإلى نقاط في الشرق. ونجح مسؤولو المدينة في البدء بالحضر في 1968 بعد نزع سيطرة الولاية على مرفأهم، لكن بناء أرصفة الحاويات تأجل طويلاً بحيث انتقلت حتى شركة أمريكّن بريسدنت لاينز، التي تركزت شركاتها السلف في المدينة لأكثر من قرن، إلى أوكلاند. واصلت خطة المدينة التغيير، حتى حين افتتح سياتل وأوكلاند ولوس أنجلوس ولونغ بيتش محطة حاوية كبيرة بعد أخرى. وفي 1969، انتقلت اللافتة النيونية لشركة نقل سويدية، والتي كانت مثبتة لعقود على الواجهة المائية لسان فرنسيسكو، إلى جانب أوكلاند من الخليج، وقدّمت الكلمات المتوهجة «شركة جونسون للنقل» لسكان سان فرنسيسكو تذكيراً ليلياً بأن زمن مدينتهم كمرفاً رئيس قد انتهى<sup>16</sup>.

لم يكن لانفجار بناء المرفأ على ساحل المحيط الهادئ، والذي بدأ في الخمسينيات، نظير في الجانب الآخر من البلاد. وبعد أن تخلت شركة جريس لاين عن خدمة حاوياتها ذات المصير السيئ إلى فنزويلا، تُركت سي - لاند كشركة وحيدة تستخدم سفناً مخصصة لنقل الحاويات في الشرق. وكانت الشركات الأخرى الكثيرة التي أعلنت عن خدمة الحاويات تعالج الصناديق مع حمولة مختلطة ولم تحتج إلى رافعات خاصة أو فئات خزن. ومن اللافت أن الحماس الفائق للعادة من أجل التحوية الذي أظهرته مرفأ المحيط الهادئ كان قليل التجلي على ساحل الأطلسي، عدا في مرفأ سي - لاند في نيوجرسي. وكانت مرفأ الساحل الغربي التي تبنت التحوية، باستثناء لوس أنجلوس، تذوي في الخمسينيات، - ولقد شاهدت الخلاص في التكنولوجيا الجديدة. كان هناك

تدفق أكثر ثباتاً للحمولة في مرفأى الأطلسي وخليج المكسيك: ففي أواخر 1966، كانت تسع من طرق النقل البحري الأكبر للتجارة الأمريكية الدولية تمر عبر مرفأى الساحل الشرقي أو الخليج، وكان واحد فقط يمر في الساحل الغربي. وكان لدى المرفأى الشرقية الأقل كي تكسبه من التحوية، وخارج نيويورك، كانت لهفتها لاستثمار ملايين الدولارات من الأموال العامة أقل ذكاء بشكل متواشج<sup>17</sup>.

كانت أحواض هيئة مرفأى نيويورك في نيوارك وإليزابيث تتوسع دون توقف حين أصبح الشحن بالحاويات عملاً دولياً. وفي 1965، أعلنت نصف دزينة من شركات النقل البحري عن خطط لإطلاق النقل بالحاويات من أحواض نيوجرسي إلى أوربة في 1966، وطُلبت دزينات من السفن الجديدة. - لم يُكرر تبني الحاويات في أعلى وأسفل الساحل. كانت العوائق نفسها تقريباً في كل مكان: العمالة والنقود.

وعلى جبهة العمل، فاوضت جمعية نيويورك للشحن البحري والجمعية الدولية لعمال المرفأى من أجل مجموعات عمال أصغر في الحجم ودخل سنوي مضمون لعمال المرفأى المبعدين في 1964، ولكن فروع النقابة المحلية في مرفأى أخرى، عدا فيلادلفيا، لم تتفاوض. وعلى عكس نيويورك، حيث إنتهت جهود لجنة الواجهة المائية عمال الأحواض العرضيين في الخمسينيات، كانت معظم المرفأى الشرقية والتي على الخليج تملك أعداداً كبيرة من العمال العرضيين حتى السبعينيات. وكان عمال المرفأى في بوسطن يعملون بمعدل يوم ونصف اليوم في الأسبوع، وكان عمال نيو أورليانز يعملون يومين. إذا سُمح بدخول الحاويات، كان من المحتمل أن تتلاشى هذه الوظائف فيما تنتقل الصناعة إلى قوة عمل مستمرة مثبتة. وشاهدت الجمعية الدولية للمرفأى كيف خفض الشحن بالحاويات قوائم عملها جداً في نيويورك، وكانت كارهة للسماح به في مرفأى أخرى إلى أن تُقدم ضمانات الدخل<sup>18</sup>.

كانت النزاعات داخل النقابة مشكلة أيضاً. ففي بوسطن، أنفقت هيئة مرفأى ماساتشوسيتس 1,1 مليون دولار لبناء رافعة حاويات في 1966، بحيث تستطيع سفن سي - لاند التوقف في طريقها بين نيويورك وأوربة، ولكن المحطة ظلت مغلقة أولاً بسبب نزاع

بين الجمعية الدولية لعمال المرافئ وأرباب عمل المرفأ ثم بسبب نزاع بين الجمعية الدولية لعمال المرافئ ونقابة سائقي الشاحنات. وعرفت سي - لاند ومناقسوها على الفور أنهم يستطيعون العمل بشكل مربح أكثر عبر نقل الحاويات الذاهبة إلى أوربة إلى نيويورك بالشاحنات وجعل سفنهم تتجنب بوسطن، ولم ينتعش نقل المرفأ أبداً. وفي نيويورك ومرافئ أخرى، اعترضت نقابة سائقي الشاحنات على عقود ضمنت لأعضاء الجمعية الدولية حق وضع حمولات جزئية في الحاويات في مستودعات داخل البلاد. نظرت الجمعية الدولية لعمال المرافئ إلى هذه العقود كجوهرية للحفاظ على وظائف أعضائها فيما انتقلت وظائف النقل البحري التقليدية بعيداً عن الواجهة المائية، ولكن نقابة سائقي الشاحنات نظرت إليها كانتهاكات لسلطانها القضائي على صناعة المستودعات. وتواصلت النزاعات حول من من أعضاء النقابة سيقوم بالعمل حتى 1970<sup>19</sup>.

وبغض النظر عن بالتيمور، وجدت كثير من المرافئ كلفة بناء تجهيزات حاويات مخصصة مئبطة للهمة بحيث أملت القرارات. ولم تقبل مدينة فيلادلفيا التي تفتقر إلى التمويل شيئاً حيال التحوية إلى أن ضغط قادة الأعمال القلقون من أجل إنشاء شركة مرفأ تمتلك سلطة لإصدار العقود، في 1965. فقط بعد أن تنبأت دراسة بأن فيلادلفيا سيفقد في الحال مليون طن من الحمولة كل عام استثمرت الشركة بتردد في محطة حاويات، افتتحت في 1970. بنت ميامي ممرات لسفن الحمولة التقليدية ولكنها لم تقم ببناء أرصفة تحميل مختصة لسفن الحاويات. وقررت مرافئ ساحل الخليج ألا تستثمر في التحوية لأن كثيراً من الجزر الكاريبية التي تصدر إليها كانت صغيرة جداً بحيث لا تحتاج إلى حاويات كبيرة. وعالج نيو أورليانز، أكبر مرفأ في الخليج لمدة طويلة، الحاويات على الأرصفة نفسها المستخدمة لأنماط أخرى من الحمولة؛ ولم تُفتح أول محطة خاصة بالحوايات فيه، التي تقع على قناة برهنت أنها قليلة العمق، حتى 1971. واستثمرت هيوستن، التي كانت محطة سي - لاند الغربية الأصلية في الحال، ورست نفسها بقوة كمرفأ حاويات رئيس في الخليج<sup>20</sup>.

كانت نتيجة هذه القرارات هو أن مرفأ واحداً، هو مجمع هيئة مرفأ نيويورك في نيوارك وإليزابيث، هيمن على النقل بالحوايات في الشرق. وفي 1970، استطاع مرفأ

واحد آخر فقط - بين مين وتكساس، - وهو هامبتون رودز في فرجينيا، أن يتباهى بعشر كمية الحاويات في أرصفة تحميل مرفأ نيويورك. وعت الاقتصاديات البازغة للشحن البحري بالحاويات أن المتقاعسين سيواجهون عواقب خطيرة. وحملت سفن الحاويات التي بنيت حديثاً، والداخلة إلى المشهد في أواخر الستينيات، حمولة أكثر بكثير من السفن التي أزاحتها من الطريق؛ وبالرغم من أن ازدياد الكمية الكلية للحمولة، قلّت رحلات السفن. أراد الشاحنون إبقاء سفنهم شغالة لتعويض كلفة البناء العالية، وهكذا فضلوا أن تقوم كل سفينة بتوقف أو اثنين على أحد جانبي المحيط بدلاً من أربعة أو خمسة. أما المرافئ الثانوية فلن ترى السفن العابرة للمحيط ولكنها ستحصل فقط على خدمات تغذية المرافئ الأكبر. وحالما ينزلق مرفأ من المرتبة الأولى، سيمر في وقت صعب للتسلق من جديد: سيكون على المرفأ الأقل نشاطاً أن يقدم كلفة بناء محطة حاويات مكلفة جداً لسفن قليلة، وستبعد كلفه الأعلى لكل سفينة العمل. أما المرافئ التي جاءت متأخرة إلى لعبة الحاويات فقد توجب عليها إما أن تقوم بمجازفات كبيرة آملة جذب المستأجرين وإما العثور على شركة نقل كبيرة ترغب بتحمل كلف تأسيس ميناء رئيس جديد للتوقف<sup>21</sup>.

نجحت بعض المرافئ المبتدئة المتأخرة في تحويل أنفسها إلى مرافئ حاويات رئيسية باستثمار لا يكل. مرت الحاويات الأولى عبر تشارلستون في ساوث كارولينا في 1965، ولكن كان في المرفأ مرسى واحد فقط ولا يوجد رافعة مختصة بمعالجة الحاويات. ثم في أواخر الستينيات قررت سي - لاند توسيع عملياتها المتواضعة جداً في تشارلستون. وبدأ المرفأ الذي تملكه الولاية برنامج تطوير طموحاً ونما من محطة للحاويات مساحتها 15 فداناً إلى ثلاث محطات تغطي تقريباً ثلاثمائة فدان في أوائل الثمانينيات. وحصل تشارلستون، الذي لم يكن فيه نقل للحاويات في 1970، على المرتبة الثامنة بين المرافئ الأمريكية القارية في 1973 وتسلق إلى المرتبة الرابعة في عام 2000. أما مرفأ سافاناه القريب، في جورجيا، الذي ابتدأ متأخراً أيضاً، فقد اتبع مساراً مشابهاً بعد أن ركب مؤخراً رافعة حاوياته الأولى في 1970. ولكن حين قام الشحن بالحاويات بالانتقال من التكنولوجيا البازغة لأوائل الستينيات إلى العمل المزدهر لأوائل السبعينيات، كانت فرصة تأسيس المرافئ لنفسها كمراكز رئيسة للنقل البحري تنحسر بسرعة. وصرح تقرير

للحكومة في أوائل السبعينيات: «إن صيانة مرفأ رئيس في كل مدينة ساحلية رئيسة لم يعد مبرراً». أما المرفأ التي استمرت طويلاً كبوسطن وسان فرانسيسكو وجلفبورت ورتشموند وكاليفورنيا فقد اضطرت للعثور على أدوار أخرى في عصر الحاوية<sup>22</sup>.

كان العقد الأول للشحن البحري بالحاويات مسألة أمريكية. فالمرافأ والسكك الحديدية والحكومات ونقابات العمال في أنحاء العالم أمضت تلك السنوات في دراسة الطرق التي هزّت بها التحوية الشحن في الولايات المتحدة. عرفت أن الحاوية قضت على آلاف الوظائف في أحواض السفن، وجعلت مرفأ كاملة مهجورة، وبدلت جوهرياً القرارات حول موضع العمل. وحتى هكذا، فاجأت السرعة التي اجتاحت بها الحاوية طرق التجارة العالمية الجميع. وشاهدت بعض مدن المرفأ الكبيرة في العالم في الحال مرفأها تختفي بينما وجدت البلدات غير المهمة ذات المرفأ المعروفة قليلاً نفسها بين المراكز الكبرى لتجارة النقل البحري<sup>23</sup>.

لم يكن التحول أكثر عنفاً مما كان عليه في بريطانيا. كانت لندن وليفربول حتى ذلك الوقت أكبر مرفأين في بريطانيا في أوائل الستينيات، ولكن عملهما كان قريباً من الوطن بشكل لافت. فقد مال المصدرون والمستوردون إلى استخدام المرفأ الأقرب من أجل التخفيف من كلف الشحن. وكان 40% من الصادرات البريطانية في 1964 يأتي من مناطق تبعد 25 ميلاً من مرفأ التصدير، وكان ثلثا الواردات لا يقطع أقل من 25 ميلاً من مرفأ التفريغ. وكانت لندن، المركز الصناعي الكبير، وليفربول، التي تخدم القلب الصناعي في الأراضي الوسطى البريطانية، تعالجان ربع التجارة البريطانية، مع دزينات من المرفأ الأخرى التي تطالب بحصص صغيرة<sup>24</sup>.

كانت وكالات الحكومة المحلية تدير كلاً من أحواض السفن في لندن وليفربول، التي دأبت منذ الأربعينيات على تحسين العمليات ومعارضة نقابة عمال النقل والعمال العاميين؛ وكما وصف طالب حريص الموقف على نحو ملائم، تم تحديث أحواض السفن بـ «طريقة مروى فيها». وتنافست دزينات من شركات التحميل والتفريغ من أجل تحميل أو تفريغ السفن، وكانت هذه الشركات تستأجر بدورها عمال المرفأ على أساس يومي.

ولم تقدم هذه الترتيبات المؤقتة، التي تتضمن شركات برأس مال خفيف، حافزاً للقيام باستثمارات طويلة الأمد في الأتمتة. وبالرغم من أن مكاسب الإنتاجية كانت بليدة منذ منتصف الخمسينيات فإن مكاسب الأجر كانت قوية. كان عامل حوض السفن لوقت كامل يحصل على أكثر بثلاثين بالمائة من العامل الذكر العادي في بريطانيا في منتصف الستينيات، بالمقارنة مع فجوة تبلغ نحو 18% قبل عقد<sup>25</sup>.

درست عدة لجان حكومية طرق جعل المرفأ أكثر فعالية. ودعت دراسة في 1966 إلى خفض عدد شركات التحميل والتفريغ بحيث تكون الشركات المتبقية أكبر وأكثر مهنية وأكثر قدرة على تمويل التجهيزات من أجل معالجة فعالة للحمولة. بالمقابل، وعدت الحكومة بأن الأتمتة لن تقود إلى تسريجات مبكرة بين عمال أحواض السفن. وإذا ما افترضنا عامل الوقت، ربما كان يمكن الوصول إلى صفقة: استغرق ترتيب اتفاقيات النقابات التي فتحت الطريق للتحوية نصف عقد على ساحلي الولايات المتحدة. لم يكن هناك وقت متاح في بريطانيا؛ لأن التغير التكنولوجي كان يشق طريقه بالقوة في أحواض السفن. وفي آذار 1966، حملت شركة يوناتيد ستيتس لاينز للنقل الحاويات الأولى الكبيرة، مع حمولة أخرى، في رحلة من نيويورك إلى لندن. وفي الشهر التالي، أبحرت سفينة سي - لاند، فيرلاند، عبر شمال الأطلسي إلى روتردام، ولم يكن بريمن، والمرفأ الاسكتلندي جرينجماوث، يستقبلان سوى الحاويات. وفي مهلة أقل من سنة، طوّل مرفأ روتردام وبريمن الأحواض، وعمّقا القنوات، وبدأ بنصب رافعات الحاويات. لم يفعل مرفأ لندن ذلك ولم تزج سفينة فيرلاند نفسها بالتوقف فيه<sup>26</sup>.

كان من الواضح أن أحواض سفن لندن الهائلة غير ملائمة للشحن بالحاويات. كانت الأحواض مجموعة في حيّزات محمية على مبعده من نهر التيمز بحيث كان من الصعب الإبحار حتى بالنسبة للسفن التقليدية؛ وكان يجب أن تفرغ السفن الكبيرة حمولتها في صنادل أقرب إلى مصب النهر. وإذا ما وضعنا مسائل قوة العمل جانباً، لم تكن هناك جدوى اقتصادية لنقل حاويات الحمولة الكبيرة من السفن العابرة للمحيط إلى الصنادل، وكان احتمال أن تنقل مئات الشاحنات حمولات بطول 40 قدماً عبر الشوارع الضيقة لشرق لندن كابوساً. وكانت لأحواض سفن ليفربول المكتهلة جاذبية قليلة لمشغلي

الحاويات. ولجأ مجلس أحواض النقل البريطاني، وكالة الإشراف الحكومية، إلى الشركة الاستشارية مكينسي أند كمباني من أجل النصيحة. تنبأت مكينسي أن النقل بالحاويات سيعتبر سرعة حول بضع شركات تستخدم سفناً عملاقة تحمل حاويات موحدة القياس. قالت إن المرفأ ستحتاج إلى تكون كبيرة جداً كي تربح اقتصاديات لها وزن في نقل الحاويات بين السفن والقطارات والشاحنات بسرعة كبيرة. واكتشفت مكينسي أن التحوية يمكن أن تُخفّض فاتورة حمولة بريطانية عبر المحيط إلى النصف ولكن فقط إذا عالج مرفأ واحد ضخّم الحمولة من وإلى أمريكا الشمالية واستخدمت وحدة قطارات لربط المرفأ مع مرفأ أخرى في المملكة المتحدة. - وتنبأت دراسة قام بها المستشار آرثر دي. ليتل أن السفن ستنتقل في 1970 ما يعادل 1,800 حاوية طول كل منها 20 قدماً من بريطانية إلى أمريكا. ومثلت جميع أوجه هذه الاكتشافات تهديداً لقوة نقابة عمال النقل والعمال العاميين: سيقبل عدد السفن، والمرفأ، والعمال في كل مرفأ. وسينتقل جزء مهم من العمل التقليدي في أحواض السفن إلى المستودعات التي تبعد أميالاً في الداخل، حيث من المؤكد أن عمال أحواض السفن لن يُوظفوا<sup>27</sup>.

وافق مجلس نقل الأحواض البريطاني ووكالات المرفأ المحلية على استثمارات رئيسية وصلت إلى 200 مليون دولار (ما يعادل 550 مليون دولار في سعر الصرف في 1967) بين 1965 و1969. وكان الأكبر هو مجمّع الحاويات في تيلبري الذي بنته هيئة مرفأ لندن بكلفة 30 مليون جنيه، (83) مليون دولار، والذي كان مرفأ لوقت طويل يبعد عشرين ميلاً نحو أسفل نهر التيمز. كان تيلبري، نظراً لكونه بعيداً عن الازدحام المروري في وسط لندن، ولوجود جنوب شرق إنكلترا المزدحم بالسكان عند عتبة بابه، يملك إمكانية كي يصبح مرفأ الحاويات الرئيس في أوروبا، أو هذا ما كانت الحكومة تأمله. كان يجب أن يكون هناك خمسة مراسي مياه عميقة لسفن الحاويات، وكل منها بعشرين فدناً من أجل خزن الحاويات. بُني مرفأ حاويات آخر في ساوثامبتون، في جنوب غرب لندن، وبدأت أحواض ميرسي ومجلس الميناء بناء محطة للحاويات في سيفورث، إلى الشمال من ليفربول وقريباً من المياه العميقة للبحر الأيرلندي<sup>28</sup>.

ترافق افتتاح تيلبري في 1967 مع خطة «طوعية» للتعويض لعمال أحواض السفن مؤلّت - من أجور على الحمولة في المرافئ الرئيسية. اتهمت النقابة أرباب العمل بسرعة باستغلال القوانين للتخلص من العمال، وعارض سياسة الحكومة الجديدة مشجعاً على وظيفة دائمة بدلاً من التوظيف اليومي في أحواض السفن. وبعد أن وصلت النقابة إلى تكتيك جربته سابقاً الجمعية الدولية لعمال المرافئ في نيويورك قبل عقد، فرضت حظراً على الحاويات في تيلبري بدءاً من كانون الثاني 1968<sup>29</sup>.

كانت نقابة عمال النقل والعمال العاميين قوية، ولكنها لم تكن كلفة القدرة. لم تضايق نفسها أبداً بتعيين الأعضاء في مرفأ فيليكستو الصغير الذي يقع على خليج بحر الشمال ويبعد 90 ميلاً في شمال شرق لندن. - كان في فيليكستو، التي هي إحدى مئات البلدات على السواحل البريطانية، حوضاً سفن تملكهما سكة حديد فيليكستو وشركة دوك، وهي شركة خاصة يسيطر عليها مستورد للحبوب وزيت النخيل. دمّرت العواصف أحواض السفن في 1953، وفي 1959 كان النشاط الوحيد الموجود يتضمن 90 عاملاً دائماً كانوا يفرغون السلع الاستوائية في أحواض ومستودعات خزن. لم يكن في فيليكستو عمل حمولة عامة كي يحميها، ولا نقابات مقاتلة، ولأنه لم يوظف أبداً عمالاً عرضيين في الأحواض، لم تكن لشركات النقل مضطرة للإسهام في خطة تعويض عمال الأحواض القومية.

وفي 1966، بينما كانت الحكومة البريطانية تحاول إقناع شركات النقل التي تستخدم الحاويات بالتوقف في تيلبري، كان مالكو فيليكستو أذكياء بحيث عقدوا صفقة خاصة مع خدمة سي - لاند. أنفقوا ثلاثة ملايين ونصف باوند (10 مليون دولار)، وهو جزء من إنفاق الحكومة في تيلبري، لتدعيم رصيف تحميل وتركيب رافعة حاويات. افتتحت سي - لاند الخدمة في تموز 1967 بسفينة صغيرة تنقل الحاويات ذهاباً وإياباً إلى روتردام، وأضافت في الحال سفناً مباشرة من الولايات المتحدة. وفي 1968، حين أغلق الإضراب تيلبري، صار مرفأ فيليكستو الذي كان غامضاً حتى الآن أكبر محطة للحاويات في بريطانيا. وتمكّنت شركات النقل البحري الأمريكية أخيراً من استخدام تيلبري بعد أن وصلت إلى اتفاق مع النقابة، ولكن المرفأ بقي مغلقاً أمام معظم ناقلي الحاويات الآخرين، وبينهم شركات النقل البحري البريطانية. وفي 1969، بثلاث رحلات عبر الأطلسي كل

أسبوع وعدة خدمات تغذية تمر عبر بحر الشمال إلى نوتردام، صار فليكسستويعالج 1,9 مليون طن من الحمولة العامة المحوأة<sup>30</sup>.

وجّه الإغلاق المطوّل لتيلبري ضربة قاسية إلى الاتحادين الماليين لشركات النقل البريطانية التي خططت لإطلاق خدمات الحاويات هناك: واحدة عبر شمال الأطلسي والأخرى إلى أستراليا. رد الاتحادان بالطريقة التقليدية وحاولا خنق منافسيهما. رُفض طلب سي - لاند كي تنضم إلى الكارتلات التي وضعت الأجور بين الولايات المتحدة وبريطانية إلى أن رفعت الشركة دعوى مضادة للتروست في المحاكم البريطانية. وحين عرضت شركة أمريكية صغيرة هي كونتينر مارينز لاينز، للمقّطرين الاسكتلنديين أجر نقل شامل يغطي الشحنات بين مصانعهم والمرافئ الأمريكية، بما فيه النقل البري من اسكتلندا إلى فليكسستو، اعترض المؤتمر بأن هذا الأجر الشامل سيقود إلى «انهيار القوانين المنظمة». وكان تهديد لجنة النقل البحري الفدرالي الأمريكية بمصادرة حق الكارتل بوضع الأجور هو الذي أجبره على قبول المزيد من التناقص<sup>31</sup>.

جاءت ثروة فليكسستو مباشرة على حساب لندن. كان مرفأ لندن مشغولاً في منتصف الستينيات. وأدى الانتقال إلى الشحن بالحاويات إلى ازدهار الحمولة الطنية لكل ساعة عمل رجالي 66% في أربع سنوات. ودفع الانخفاض المفاجئ في الكلف في المرفأ الأخرى أحواض سفن لندن إلى الانهيار. وحين افتتح تيلبري، أغلق حوض إيست إنديا المشهور دون تحذير في 1967. وحين ازدهر فليكسستو، أغلقت أحواض سفن سينت كاثرين، التي تجاور برج لندن، في 1968. وتبعها أحواض لندن القريبة على الفور، أما أحواض سوري، عبر النهر، فقد أغلقت في 1970. ومن بين 144 رصيفاً كان شغّالاً في لندن في بداية 1967، أغلق 70 في نهاية 1971، وتبعها المتبقية كلها في الحال. وانخفض عدد عمال أحواض السفن من 24,000 إلى 16,000 في أقل من خمس سنوات. وبدأت المصانع والمستودعات، التي لم تعد بحاجة إلى أن تكون قرب نهر التيمز، بالهرب، أخذة عملها في الاستيراد والتصدير إلى مكان آخر، أما جماعات الواجهة المائية المرتبطة بالمرفأ فقد بدأت بالتفكك<sup>32</sup>.

رفعت نقابة عمال النقل والعمال العاميين في النهاية الحظر عن معالجة الحاويات في تيلبري بعد سبعة وعشرين شهراً، في نيسان 1970. وما إن أعيد فتح المرفأ حتى أغلق من جديد، بعد أن قامت النقابة بإضراب لمدة ثلاثة أسابيع شمل البلاد كلها للاحتجاج ضد تفضيل شركات التحميل والتفريغ لتوظيف عمال ماهرين دائمين لإدارة تجهيزاتها المكلفة بدلاً من تأجير العمال اليوميين. - كسب عمال أحواض السفن زيادة بلغت 7% في كل أنحاء البلاد، ولكن اتفاقية خاصة في لندن سمحت باستخدام التحوية مقابل الأجر المضاعف. تمكن تيلبري من استخدام الحاويات بعد طول انتظار. ولكن التأخر كان له ضريبته. ففي الوقت الذي افتتح فيه فقد مرفأ لندن الكبير مكانته كمركز نقل بحري لأوربة<sup>33</sup>.

كان المركز الجديد هوروتردام، في هولندا. إن روتردام التي كانت مرفأ منذ بداية القرن الخامس عشر، دمّرها القصف الألماني في 1940. كان المرفأ القديم متواضعاً وكان ثلثا الحمولة يفرغان في برّجات لأن سفن المياه العميقة لم يكن بوسعها الوصول إلى الأحواض. قدمت الأنقاض للمخططين الهولنديين (كانفاس) نظيفاً كي يبنوا عليه مرفأ حديثاً بدءاً من الخمسينيات على طول نهر ماس. وساعد الارتباط مع ألمانية بالطرقات والسكك الحديدية والبرجات على ازدهار روتردام حين انضم البلدان إلى السوق الأوروبية المشتركة. وفي 1962، جعلت الصادرات الكبيرة روتردام يسبق نيويورك ويحتل موقع أكبر مرفأ في العالم في الحمولة الطنّية. خصص روتردام أرضاً للحاويات باكراً، ولم يعترض عمال المرفأ الهولنديون، على عكس نظرائهم البريطانيين، حين بدأت سفن الحاويات بالقدوم في 1966. وبعد عامين ونصف الهام من التأخر الناجم عن النقابة في بريطانية، أنفق مرفأ روتردام 60 مليون دولار لبناء محطة الحاويات الأوروبية، مع عشرة مراس ومجال للمزيد. وانتقل النقل الذي كان يمر في السابق عبر لندن إلى مرفأ بريطانية أخرى إلى روتردام، الذي كان في طريقه كي يصبح أكبر مركز للحاويات في العالم<sup>34</sup>.

في غضون ذلك، صارت أحواض ميرسي وهاربور بورد في ليفربول كارثة مالية، وساء وضعها بعد انتقال الحمولة إلى مرفأ الحاويات. أجبر البرلمان على التصديق على إنقاذها من المأزق المالي في 1971. وبعد أن صار يُنظر الآن إلى فليكستو كنموذج

استولت الحكومة على أحواض سفن المدينة. ودفع الضخ المالي لقروض ومنح الحكومة لعمال الأحواض المسرّحين وموّل إكمال مجمّع الرصيف الجديد في سيفورث، بما فيه ثلاث محطات للحاويات. وحين تم افتتاح أحواض سيفورث الملكية في 1972، هُجرت عشرة أرصفة من أرصفة ليفربول التاريخية لسبب وجيه، فقد كان بعضها بعمر قرون. أصيب مركز النقل البحري الكبير للإمبراطورية البريطانية، المدينة الكزمبوليتية التي غذت تجارتها بالقطن الثورة الصناعية، والتي هيمنت سفنها كنراد ووايت ستار على شمال الأطلسي، بخدر اقتصادي استمر ثلاثة عقود.

ساهمت الحاوية في إحداث انتقال جوهري في جغرافية المرفأ البريطاني. ففي حقبة ما قبل الحاويات، كانت لندن وليفربول تهيمنان على تجارة بريطانيا الدولية، وكانت أحواض سفنهما ومستودعاتهما مليئة بالبضائع المتوجهة إلى أو القادمة من مصانع تقع في الجوار. كان كلٌّ من المرفأين يحمل ربع الصادرات البريطانية، ولم يكن هناك مرفأ آخر يعالج أكثر من 5%. جرّدت الحاوية ليفربول من فوائدها التنافسية. كانت كلفة تحميل كل طن عالية جداً، وكانت في الجانب الخطأ من جزيرة كانت تعيد توجيه تجارتها نحو أوربة القارية. وفي 1970، كان 8% فحسب من النقل البريطاني بالحاويات الذي ينمو بسرعة ينتقل عبر ليفربول، وتراجعت حصة المرفأ من تجارة النقل البحري البريطاني في البضائع المصنّعة تتراجع إلى 10%. وفي غضون خمس سنوات، ترك نزوح الصناعة المرتبطة بالمرفأ اقتصاد المدينة مدمراً<sup>35</sup>.

أعاد دخول بريطانيا إلى الجماعة الاقتصادية الأوربية في 1973 توجيه تجارتها إلى أوربة، التي فضّلت لندن ومرفأ جنوبيّة أخرى على المرفأ الشمالي والغربية كمثّل ليفربول وجلاسكو. وبالرغم من أن هذا، واصل مرفأ لندن الصراع. «بعد أن كانت لندن أكبر مرفأ في العالم بعد روتردام ونيويورك، فقد لحق - بها أنتويرب، وهامبورغ، ولو هافر»، كما حذرت مجلة الشحن البحري البريطانية فيريلي في 1975. «إذا استمر هذا الوضع الحالي فإنه سينزلق أكثر إلى أسفل «الرابطة الكبيرة» ويواجه الاحتمال المقيت لدفعه إلى دور مرفأ تغذية للقارة. في غضون ذلك، ازدهر فليكستو. ففي 1968، عالج مرفأ الحاويات الجديد 18,252 حاوية مليئة. وفي 1974، مر 137,850 حاوية محملة

عبر المرفأ، الذي كان يتطوّر كي يصبح المرفأ الرئيس للتجارة البريطانية مع أمريكا الشمالية. وبعد أن بدأت اقتصاديات الوزن الثقيل للتحوية بالسيطرة، تبين أن أكثر من 40% من جميع حركات الحاويات في المرفأ البريطاني سيتم في الحال في مرفأ واحد، هوفليكستو، الذي كان نقله في فجر عصر الحاوية محدوداً جداً بحيث لا يستحق الذكر الإحصائي<sup>36</sup>.

علّمت الاستعدادات للشحن بالحاويات في الولايات المتحدة وأوروبا الحكومات الآسيوية درساً. ففي الولايات المتحدة، استجابت المرفأ للتحوية دون لغة طنّانة أو سبب؛ ولم تسنح مدن مثل نيويورك وسان فرانسيسكو، بددت أموال الضرائب على أرصفة التحميل والرافعات، الفرصة لتعويض الاستثمار الأولي، فيما فشلت مدن كان من الممكن أن تصبح مرفأ حاويات مهمة، كفيلا دلفيا، في الاستثمار في الوقت المناسب. وفي بريطانيا، كانت الحكومة مرعوبة من نقابات الواجهة المائية بحيث لم تأخذ سوى بضعة خطوات للتجهيز لحقبة الحاويات إلى أن دخلت السفن الأولى مسبقاً إلى المرفأ. وفي أوروبا القارية، كانت المرفأ، التي كانت ذكية بحيث خططت للنقل بالحاويات، وخاصة روتردام وأنتويرب وبريمن، أول من حصل على النقل. وعلى طول الحافة الآسيوية على المحيط الهادئ، بدأ من الواضح أن التحوية ستتطلب تغييراً رئيساً، ويجب أن يتم التخطيط لهذا التغيير<sup>37</sup>.

بدأ كأن الوقت إلى جانب الآسيويين. فقد خفّض الانتقال من شحن الحمولة السائبة إلى الشحن بالحاويات بشكل كبير كلفة تحميل وتفريغ الزورق، ولكنه لم يحدث أي فرق مطلقاً في كلفة التشغيل حالما تغادر السفينة المرفأ. عنى هذا أن الفوائد من الانتقال إلى الشحن بالحاويات كانت أكبر على الطرق القصيرة، وحققت الانتقال توفيراً كبيراً من معالجة الحمولة ووقت المرفأ. وحسب الخبراء أنه كان هناك مال أقل للتوفير في طرق المسافات الطويلة التي تتضمن أسابيع في البحر، كتلك التي من الولايات المتحدة إلى اليابان أو بريطانيا أو أستراليا. وقال البعض إن التحوية كانت غير قابلة للتطبيق في تجارة المحيط الهادئ وأستراليا، لأن السفن المكلفة ستسولدة طويلة ولأن إعادة الحاويات الفارغة عبر سبعة آلاف ميل في المحيط ستكون مكلفة بشكل يتعذر التعامل معه<sup>38</sup>.

وجذب السباق لاستخدام سفن الحاويات في شمال الأطلسي الانتباه في آسيا. وفي أوائل 1966، وبعد تجهيز سي - لاند لحاويات لإرسالها إلى القاعدة الأمريكية في الجزيرة اليابانية أو كيناوا، أصدر مجلس شؤكته وزارة النقل اليابانية توجيهات لتعزيز خدمات الحاوية. ووضعت وزارة النقل على الفور خطة لبناء مراس لاثنين وعشرين سفينة حاويات في طوكيو وكوبي قرب أوساكا، بينما طورت سي - لاند الأرصفة البحرية في يوكوهاما. وهجر مجلس خدمات النقل البحري الأسترالي بسرعة خططاً لبناء أرصفة تحميل تقليدية في سيدني واستدرج عروضاً لبناء محطة حاويات في أيلول 1966، رغم أنه لم تعبر أي شركة نقل بحري عن الاهتمام بتقديم خدمة سفينة الحاوية إلى سيدني. أبحرت السفينة الأولى المحواة، التي خدمت في الشرق الأقصى، والتي تنتمي إلى شركة ماتسون، من طوكيو إلى سان فرنسيسكو في أيلول 1967، ووصل النقل البحري بالحاويات، الواسع النطاق، في العام التالي. وجاءت سفن الحاويات الدولية إلى - أستراليا في 1969، وقضت سيدني ويوكوهاما وملبورن بسرعة إلى المرتبة العليا بين مرافئ الحاويات العالمية.<sup>39</sup>

### الجدول 5

#### أكبر مرافئ الحاويات بالحمولة الطننية، 1969

حمولة الحاوية - (الأطنان المترية)	
4,000,800	نيويورك \ نيوجرسي
3,001,000	أوكلاند
2,043,131	روتردام
1,589,000	سيدني
1,316,000	لوس أنجلوس
1,300,000	أنتويرب
1,262,000	يوكوهاما
1,134,200	ملبورن
925,000	فليكستو
822,100	بريمن/بريمر هيفن

المصدر: تجهيزات الحاوية والنقل (1971).

لم تكن حكومات أخرى متخلفة كثيراً عن الركب. بدأ برنامج المرفأ القومي لتايوان في التخطيط لمحطات الحاويات في خمسة مرفأ مختلفة. ونظرت لجنة الحاويات في هونغ كونغ، التي عينتها الحكومة الاستعمارية البريطانية في آب 1966 إلى تطورات أخرى في شرق المحيط الهادئ وأصدرت تحذيراً في كانون الأول: «إذا لم تتوافر محطة للحاويات في هونغ كونغ لخدمة هذه السفن فإن المركز التجاري للمستعمرة سيتأثر بشكل مؤذ». ولم يكن هناك أي حكومة في أي مكان أكثر نشاطاً في التجهيز لعصر الحاويات أكثر من حكومة سنغافورة<sup>40</sup>.

كانت سنغافورة بلداً جديدة في أواخر الستينيات، بعد أن فصلت عن ماليزية في 1965 وسط نزاع مسلح بين ماليزية وأندونيسية. كان مرفأها يكتسب أهميته من كونه قاعدة عسكرية وليس كمركز للشحن البحري. كان البريطانيون ينشرون خمسة وثلاثين ألف جندي وبحار في الجزيرة التي تبلغ مساحتها 226 ميلاً مربعاً، وخمسة وعشرين ألف مدني يعملون في قواعد ومسافن البحرية. وكان المرفأ التجاري يتألف من حفنة من أرصفة التحميل ومواقع سنغافورة للرسو، المرسى الذي على مبعدة من الشاطئ حيث كانت الحمولة تُنقل من سفينة تجارية صغيرة إلى أخرى. كانت كمية الحمولة العامة التي تعبر أحواض السفن تعادل خمس تلك التي تُعالج في نيويورك. وأُنشئت هيئة مرفأ سنغافورة في 1964 كي تتولى مسؤولية معظم أحواض السفن في سنغافورة، ولكن كان لديها القليل كي تشغل عليه. كانت القيمة الأولية لكل أرصدها، بما فيه مجمعات الشقق وأبنية المكاتب وكذلك أحواض السفن والمستودعات، أقل من 50 مليون دولار<sup>41</sup>.

وبعد الاستقلال على الفور، أطلقت الحكومة مبادرة مالية لبناء الاقتصاد عبر جذب الاستثمارات الأجنبية، وخاصة في مجال التصنيع. ووسط حملة الحكومة على المعارضة، تمكنت هيئة مرفأ سنغافورة من خفض حجم مجموعات عمال المرفأ من 27 إلى 23، وتأسيس نوبة ثانية، ورفعت إلى النصف كمية الحمولة التي تُعالج في ساعة عمل كل رجل. ووضعت خطة في 1965 لبناء أربعة مراس للسفن التقليدية في موقع يعرف باسم إيست لاغون، والذي كان فيه حائل أمواج ولكن لم يكن فيه أحواض سفن رئيسية. وفي غضون

أشهر، هُجرت الخطة. وجذبت سفن الحاويات التي تعبر المحيط انتباه مسؤولي المرفأ. أعلنوا في 1966 أنهم سيبنون مرفأً للحاويات بدلاً من المراسي التقليدية<sup>42</sup>.

كانت استراتيجية سنغافورة هي استخدام الحاويات كي تصبح المركز التجاري لجنوب شرق آسيا. وبقرض من البنك الدولي بلغ 15 مليون دولار يغطي تقريباً نصف التكلفة، بدأت هيئة المرفأ العمل على محطة تستطيع فيها سفن المسافات الطويلة القادمة من اليابان وأمريكا الشمالية وأوروبا أن تسلم الحاويات إلى سفن أصغر تخدم المرفأ الإقليمية. بدأ البناء في العام 1967، في العام نفسه الذي سُلمت فيه الحاويات الأولى - 3,100 منها، وبشكل رئيس فارغة - في أحواض سفن الجزيرة. وحين أعلن البريطانيون في 1968 أن قواعدهم ومسافن بحريتهم ستُغلق في غضون ثلاث سنوات، ردت الحكومة بخطط أكثر طموحاً لبناء السفن، وتطوير الصناعة، وتوسيع المرفأ. وقالت هيئة مرفأ سنغافورة ناصحة، بالرغم من أن مشروع حاوياتها لم يكن قد بدأ: «يمكن أن يكون من الضروري القيام بالمزيد من البناء بشكل يتناسب مع تطور الشحن بالحاويات ونقلها»<sup>43</sup>

حين بدأ الشحن بالحاويات أخيراً في مرفأ المحيط الهادئ، خارج اليابان، على نطاق واسع في العام 1970، صار سؤال إن كان سينجح على الطرق الدولية مثيراً للضحك بسرعة. افتُتح مجمع إيست لاغون، الذي كلف 36 مليون دولار، في حزيران 1972، قبل موعده بثلاثة أشهر، معزراً سمعة سنغافورة كجزيرة فعالة. كانت سنغافورة المرفأ الوحيد في المنطقة بأحواض سفن طويلة بما يكفي لسفن حاويات بطول 900 قدم، مما جعلها نقطة نقل رئيسة من سفينة إلى أخرى، وكان فيها سفن جيل ثالث تسلم الحاويات لسفن أصغر تنقلها إلى تايلاند وماليزية واندونيسية والفلبين. وبعد أن تم خفض مجموعات عمال المرفأ إلى خمسة عشر رجلاً وخفض أجور الصناديق التي تُترك في فناء الحاويات الذي تبلغ مساحته 120 فدناً لأكثر من ثلاثة أيام، اشتغل المرفأ كأى مرفأ في العالم<sup>44</sup>.

نما مرفأ سنغافورة للحاويات بشكل فاق التوقعات. ففي 1971، وقبل افتتاح المحطة الجديدة، تتبأت هيئة مرفأ سنغافورة بمرور 190,000 حاوية بعد عقد. بدلاً من ذلك،

عالج المرفأ أكثر من مليون صندوق في 1982 وكان سادس أضخم مرفأ حاويات في العالم. وفي 1968، تجاوز نقل الحاويات في سنغافورة جميع مرفأ فرنسا معاً. وفي 1996، كان عدد الحاويات الذي يعبر من سنغافورة أكبر من العدد الذي يمر في اليابان. وفي 2005، صارت سنغافورة أكبر مرفأ في العالم للحمولة العامة، وتجاوزت هونغ كونغ، وكانت خمسة آلاف شركة عالمية تستخدم الدولة - الجزيرة كمركز خزن وتوزيع، وهذه شهادة على قوة النقل في إعادة صياغة تدفق التجارة<sup>45</sup>.

