

## الفصل الحادي عشر

### الازدهار والإفلاس

هزَّ خبرُ عالم النقل البحري في العاشر من كانون الثاني، 1969. كان مالكوم مكلين، أبو الشحن بالحاوية، يطرح شركته للبيع. مرة أخرى، كان توقيته منزهاً عن الخطأ.

كان الشحن بالحاويات قبل ثلاث سنوات، في بداية 1966، صناعة طفلة. فقد كانت شركتنا نقل بحري فقط، هما خدمة سي - لاند وماتسون للملاحة، تنقلان الحاويات بالكميات المطلوبة. وكانت كلتاها تخدم النقل المحلي فحسب، وتستخدمان سفناً بنيت لنوع مختلف جداً من العمل. لم يكن أحد تقريباً في التجارة العالمية يستخدم الحاويات، ولم يكن هناك مرفأ خارج الولايات المتحدة يمتلك القدرة على تحميل الحاويات على متن السفن إلا إذا جعل عمال المرافئ يتسلقون إلى قمة كل صندوق وتثبيت الخطافات في كل زاوية. كانت معظم البضائع المصنّعة في العالم والمواد الغذائية تُنقل كما كانت تُنقل منذ مئات السنين، وكانت تُحمّل بجهد قطعة بعد قطعة في عنابر سفن الحمولة السائبة. وقال مدير تنفيذي للنقل البحري في 1966: «لا أظن أن الوقت قد حان لسفن الحاويات الآن أو في العقد الثاني»<sup>1</sup>.

بعد ثلاث سنوات تغيّر العالم. كان ما يعادل 3,400 من الحاويات التي يبلغ طول كل منها 20 قدماً، التي تحتوي على الواردات والصادرات، يعبر مرافئ الولايات المتحدة كل

أسبوع أثناء 1968، وكان الرقم هو صفر في العام 1965\* . وكان كل من مرفأ روتردام وبريمن وأنتويرب وفليكسستو وجلاسكو ومونتريال ويوكوهاما وكوبي وسايغون وخليج كام رانه يمتلكون تجهيزات حديثة لمعالجة الحاويات. وازدادت عائدات خدمة سي - لاند، التي جعلتها سفنها الإحدى وثلاثون أكبر مشغّل للحاويات في العالم بشكل لا يُضاهى، من 102 مليون دولار في 1965 إلى 227 مليون في 1968 بعد أن توسعت سي - لاند إلى فينتام، وأوربة الغربية واليابان. وتحول الشحن بالحاويات إلى عمل صاخب ومكلف جداً. ووصلت ديون سي - لاند في نهاية 1968 إلى 101 مليون دولار، كان 22 مليون دولار منها من الواجب دفعها في سنة. وأثناء 1969 كان عليها أن تملك ست سفن أعيد بناؤها بكلفة إضافية بلغت 39 مليون دولار بالإضافة إلى 32 مليون دولار للحاويات والتجهيزات<sup>2</sup>.

كانت المتطلبات المالية تتمو فحسب، وما حدث في النقل البحري كان يشبه سباق التسلح.

كان الجيل الأول من سفن الحاويات، الذي خدم ساحلي الشرق والخليج ونقل ثورة الحاويات إلى بويرتوريكو وهاواي وألاسكا وأوربة، يتألف بشكل كامل تقريباً من سفن قديمة، بُنيت بالأصل لأهداف أخرى. كانت معظم السفن صغيرة، يبلغ طولها 500 قدم، وكانت بطيئة جداً، تبحر بسرعة 16 إلى 17 عقدة. كان كثير من هذه السفن الأولى يحمل فقط مائتي حاوية مع حمولة سائبة، وحمولة مبردة وحتى مسافرين. كان هناك ثلاث سفن في العالم فحسب مجهزة بحجرات حاويات كافية لحمل أكثر من ألف حاوية كل منها بطول 20 قدماً. لم تكلف سفن حاويات الجيل الأول شركات النقل شيئاً تقريباً؛ فمّن بين السفن الأمريكية الأم السبع وسبعون مجهزة لنقل الحاويات في نهاية 1968، كان خمس وثلاثون منها من بقايا الحرب العالمية الثانية. ولم تكن معظم شركات النقل

\* كانت كمية شحن الحمولة السائبة تُقاس إما بالوزن وإما «بأطنان القياس»، وهي طريقة قياسية لتحويل الكمية إلى حمولة طنية، ولقد طُبِّقَت هذه التقاليد في البداية على حمولة الحاوية. إن قدرة سفن الحاويات والرافعات، على أي حال، كانت تُحدد بكمية الحاويات بدلاً من وزنها، وفي منتصف الستينيات بدأت شركات النقل البحري التشديد على عدد الحاويات التي كانت تعالجها. وبرهنت الأرقام الأولية على أنها إشكالية؛ لأنها فشلت في التمييز بين الحاويات الفارغة والممتلئة وبين الكبيرة والصغيرة. وفي 1968، بدأت إدارة النقل البحري تبلغ عن نقل الحاويات في وحدات مكافئة، - تمثل حاوية بطول 40 قدماً - وحدتين، وسُجِّلَت إحدى حاويات ماتسون التي بطول 24 قدماً 1,2 من الوحدة المكافئة.

تملك سفناً بحجرات للحاويات في عابرها، وحاولت يأسئة تلبية متطلبات الزبائن عبر نقل الحاويات في سفن حمولة سائبة تقليدية. كان من الصعب خدمة سفن الحمولة التقليدية برافعات عالية السرعة. وفي كل مرة كان يجب أن تُنقل فيها حاوية، كان عمال المرافئ يضطرون إلى التسلق إلى قمة الصندوق، وتثبيت الخطافات في الزوايا، ثم إزالة الخطافات بعد أن تُرفع الحاوية. وبسبب ضعف القدرة العملية لسفن الحاويات، كانت معظم شركات النقل تخسر النقود في كل حاوية تنقلها<sup>3</sup>.

كان الجيل الثاني من سفن الحاويات من نظام مختلف كلياً. دخلت ست عشرة سفينة من هذه السفن التي بنيت حديثاً في الخدمة في نهاية 1969، وكانت خمسون أخرى قيد البناء. كانت هذه السفن مصممة من البداية من أجل رافعات نُصبت إلى جانب الحوض. كانت كبيرة وسريعة ودرّت أرباحاً عالية.

كانت أول هذه السفن الجديدة أمريكية لانسر التي تملكها شركة يوناييتد ستيس لاينز، منافس سي - لاند الأكبر في شمال الأطلسي. كانت لانسر، التي قامت برحلتها الأولى بين نيوارك وروتردام، لندن، وهامبورغ في أيار 1968، أكبر من أي سفينة حاويات أخرى تعمل في البحر. كان بوسعها حمل 1,210 حاويات طول كل منها 20 قدماً بسرعة 23 عقدة، وكانت أسرع من السفن التي أعيد بناؤها في أسطول سي - لاند. وفي آب 1968 طلبت شركة يو.س. لاينز من إدارة النقل البحري معونة قدرها 95 مليون دولار لبناء ست سفن كبيرة كهذه. وتنافست شركات أمريكية وأوروبية ويابانية أخرى كي تقدم طلباتها. وفي معظم الأحيان، كانت السفينة تصمم بوجود طريق محدد في الذهن. كانت سفن الأطلسي تحمل عادة من 1000 إلى 1200 حاوية، لأن سفينة كبيرة جداً كانت تعني الكثير من الوقت في المرفأ بعد رحلة قصيرة نسبياً. أما السفن الخاصة بتجار آسية فقد كانت بشكل نموذجي أكبر، وتحمل 1,300 إلى 1,600 حاوية طول كل منها 20 قدماً؛ لأن رحلات المحيط الطويلة نسبياً من أوربة أو أمريكة إلى اليابان درّت المزيد من العائدات لتغطية كلفة بناء السفن الإضافية<sup>4</sup>.

أعاقت كلفة بناء وتجهيز سفن حاويات الجيل الثاني أكبر شركات النقل البحري. وبين 1967 ونهاية 1972، كما حسب مستشار فيما بعد، كانت كلفة التحوية في أنحاء العالم تقارب 10 بليون دولار، وهذا مبلغ يعادل 40 بليون دولار من دولارات 2005. ولم تكن شركات النقل البحري الأوربية الفردية قادرة على تأمين تمويل بهذا الحجم؛ ذلك أن الربح الكلي بعد الضريبة لجميع شركات النقل البحري البريطانية السبع والثلاثون كان أقل من 6 مليون جنيهه في 1966. وبوجود بدائل قليلة، شكل البريطانيون اتحادات مالية كمثل شركة حاويات ما وراء البحار المحدودة، التي أمّن أعضاؤها 185 مليون دولار لبناء ست سفن، وحاويات خاصة بها، بين 1967 و 1969. ونشدت شركات النقل البحري البلجيكية والفرنسية والاسكندنافية الأصغر القوة في العدد أيضاً. إذا وحدت أربع شركات نقل قواها، وبنّت كل منهما سفينة أو اثنتين، فإنها يمكن أن تملك ما يكفي من السفن كي تكون لاعباً مهماً<sup>5</sup>.

كانت شركات النقل البحري الأمريكية أكثر ازدهاراً، بفضل معونات الحكومة والشحن العسكري، ولكن النقود كانت بالكاد تتدفق عليها. كان الربح الكلي لشركة سي - لاند 30 مليون دولار من 1965 إلى 1967، وكان كل هذا يأتي من الطرق المحلية تقريباً. أما أكبر شركات النقل البحري الأمريكية، يوناييتد ستيتس لاينز، فقد كسبت 4 ملايين دولار من الأرباح في السنوات الثلاث تلك. لم يُجبر الأمريكيون على المغامرات المشتركة لأنه كان لديهم خيار لم يكن يملكه الأوروبيون. واستطلعت الشركات الأمريكية الضخمة التي طمحت إلى إعادة توسيع عملها في العالم في أواخر الستينيات الفرصة في صناعة النقل البحري التي كانت أرباحها قليلة تقليدياً، وأرادت أن تكون في قلب ازدهار الحاوية. استثمرت ليتون إندستريز بالطبع في سي - لاند. وفتحت والتر كيد أند كوربوريشن محفظتها لشراء شركة يوناييتد ستيتس لاينز في كانون الثاني 1969. وربحت سيتي للاستثمار، الشركة الضخمة الأخرى، حرب عروض لشركة مور - مكورماك لاينز إلى أن أبلغت شركة النقل البحري عن خسارة كبيرة في العام 1968 وتداعت الصفقة. وهدد «التفكير البارد والبراغماتي» للشركات الضخمة الصناعة، كما شكّا مدير تنفيذي للنقل البحري في 1968. «لم تمنح هذه الشركات الضخمة الوافدة حديثاً أي قيمة لرومانس

البحر أو تقاليد السكك الحديدية والطرق العامة. كانت تركز فقط على تقارير النفقات والأرباح المالية»<sup>6</sup>.

لم يكن يوجد بين رؤساء الشركات الضخمة قارئ نهم للتقارير المالية أكثر من مالكوم مكلين. كان يعرف كلفة التنافس، وأن سي - لاند، التي كانت ميزانيتها غير كافية، ليس لديها أمل باستدانة النقود. وكانت داعمته السابقة الضخمة، ليتون، التي تحصل على 10% من أسهم سي - لاند، عاجزة. التفت مكلين نحو مصدر للتمويل غير متوقع بشكل كامل: ر.جي. رينولدز إندستريز. كانت رينولدز، التي تتوضع في ونستون - سالم في شمال كارولاينا، أكبر شركة تبغ في البلاد. ودرّ عليها عملها في تصنيع السجائر الكثير من النقود، وكان مديروها يستخدمون النقود لتحويل الشركة إلى شركة مُعْتَمَدة. تراجع الاستهلاك الأمريكي للسجائر في العام 1968، وأُنذِر تهديد بفرض قيود على التسويق - وبأن الحكومة ستحظر السجائر التي يُعلن عنها على التلفزيون في بداية 1971 - بالشر بالنسبة للعمل الجوهري. إن احتياجات شركة النقل البحري الكبيرة للاستثمار ستقدم لرينولدز المأوى الأكثر ملاءمة من ضريبة دخل الشركة. وكان الإغراء الإضافي هو مركز مكلين كعسكري محلي. لقد نقل شركة مكلين للشحن إلى ونستون - سالم بعد الحرب العالمية الثانية وعاش هناك لمدة عقد. عرضت رينولدز 530 مليون دولار، مع حرية أصحاب الأسهم في مكلين إندستريز للاختيار بين ضمانات رينولدز و50 دولاراً لكل سهم نقداً. حققت ليتون إندستريز ربحاً كبيراً، كما فعلت دانييل ك. لودفيغ: صار مبلغ 8,5 مليون الذي استثمرته لودفيغ في سي - لاند في عام 1965، 50 مليون دولار الآن. وأصبح كثير من مديري سي - لاند التنفيذيين الذين صدمتهم كلمة بيع شركتهم، رجالاً أغنياء على الفور<sup>7</sup>.

لوشك أحد بتوقيت مكلين، لتوضحت له حكمته في الحال. ففي تشرين الأول 1968، جهّز تصميمات لنوع جديد تماماً من الحاويات، إس إل - 7. كانت إس إل - 7 تهدف إلى جعل السفينة الجديدة لشركة يو. إس. لاينز التي تدعى لانسر تبدو قديمة كمثل سفينة ليبرتي. ستكون بطول ألف قدم تقريباً، أقصر من سفينة كوين ماري الشهيرة بوضع

أقدام. كانت قادرة على حمل 1,096 من حاويات سي - لاند التي يبلغ طول كل منها 35 قدماً، ما يعادل 1,900 حاوية كل منها بطول 20 قدماً، وهذه حمولة أكبر بكثير من حمولة أي سفينة. كانت خاصيتها الأكثر إدهاشاً سرعتها. كانت سرعة إس إل - 7، 33 عقدة وكان هذا يعني أنها أسرع بمرتين من أي سفينة في أسطول سي - لاند. ستكون سريعة بما يكفي كي تبخر حول العالم في 56 يوماً، سريعة حيث إن أسطولاً من ثماني سفن يمكن أن يقدم رحلة حول العالم من كل مرفأ رئيس كل أسبوع. وتباهت شركة يو.إس. لاينز أن لانسر وشقيقاتها من السفن الأخرى تستطيع نقل حاوية من نيويورك إلى روتردام في ستة أيام ونصف اليوم. أما سفن إس إل - 7 فستفعل ذلك في أربعة أيام ونصف وتستطيع قطع المحيط الهادئ من أوكلاند إلى يوكوهاما في خمسة أيام ونصف اليوم فقط. - كان هناك فقط سفينة تجارية واحدة سبق أن بُنيت، سفينة المسافرين الموقرة، يوناييتد ستيتس، التي كانت سريعة بما يكفي كي تجاريها<sup>8</sup>.

كان مكلين منخرطاً في العمل أكثر مما هو مصاب بجنون العظمة. وتصور، مرة أخرى، طريقة لربح موقع استراتيجي. خطط لنشر السفن الجديدة في المحيط الهادئ. - كانت سي - لاند شركة نقل منضمة إلى كارتل في المحيط الهادي، وكانت تأخذ الأجور نفسها كمنافسيها. كان وقت ترانزيت إس إل - 7 الأقصر شركة سي - لاند يساعدها على جذب الحمولة، ولم تكون الشركات الأخرى المقيدة باتفاقية الكارتل قادرة على الرد وخفض أجورها. وفي صيف 1969، جعلت سي - لاند، والتي هي قسم من ر.جي. رينولد إندستريز، خططها من أجل إس إل - 7 علنية، وطلبت ثماني سفن من المسافن الأوربية. كان السعر 32 مليون دولار لكل سفينة. أما الحاويات والتجهيزات الأخرى فسترفع الكلفة الكلية لسفن إس إل - 7 إلى 435 مليون دولار. إن إنفاق نصف بليون دولار تقريباً على السفن نوعاً من المقامرة بالنسبة لمكلين إندستريز، حتى لو كان بوسعها تأمين النقود. أما بالنسبة لشركة ر.جي. رينولدز، فقد كان هذا تغييراً طفيفاً. كان شركة التبوغ العملاقة غنية بالنقود حيث إنها في 1970 اشترت شركة نفط تُدعى شركة النفط الأمريكية المستقلة، كي تقدم مصدراً رخيصاً للوقود لأسطول سي - سلاند المتوسع<sup>9</sup>.

حصلت المرحلة الأولى من ازدهار الحاويات في شمال الأطلسي. وحدثت الثانية في المحيط الهادئ. أطلقت ماتسون السفينة الأولى المحوأة بشكل كامل من اليابان في أيلول 1967، في ما اعتقدت أنه سيكون شراكة مع شركات النقل البحري اليابانية. إلا أن الشركات اليابانية، وبعد أن أتقنت العمل، تركت ماتسون خلفها وبدأت خدمة حاوياتها الخاصة إلى كاليفورنيا في أيلول 1968. أما سي - لاند، التي كانت تستخدم سفن الحاويات، التي تنطلق من الوطن إلى فيتنام، فقد بدأت بحمل صناديق طول كل منها 35 قدماً من يوكوهاما وكوبي في الشهر التالي. - لو كان هناك أي شك حول إن كان المصدرون اليابانيون سيبتنون التحوية، فقد زال بسرعة. ففي غضون سنة، كانت الحمولة الطنية التي تعبر بين اليابان وكاليفورنية ثلثي تلك التي تعبر شمال الأطلسي. كان التأثير على تدفق التجارة فورياً. فالصادرات اليابانية المنقولة بحراً، والتي كانت 27,1 مليون طن متري في 1967، ارتفعت إلى 30,3 مليون مع بداية التحوية في أواخر 1968، ثم حلقت إلى 40,6 مليون طن في 1969، العام الأول الكامل لخدمة الحاويات في كاليفورنيا. وقفزت قيمة الصادرات اليابانية إلى الولايات المتحدة 21% في 1969 لوحده<sup>10</sup>.

كانت السيارات، التي تُنقل في الحاويات، تشكل جزءاً من تدفق الصادرات. وحفّزت التحوية الكثير من التجارة المتزايدة. وفي غضون ثلاث سنوات، كان ثلث الصادرات اليابانية تقريباً يُنقل في الحاويات، مثل نصف صادرات اليابان إلى - أستراليا<sup>11</sup>.

كان الشركات المصنّعة للإلكترونيات من بين المصدرين اليابانيين الأوائل الذي فضّلوا شحن منتجاتهم الهشة المعرضة للسرقة في حاويات. ازداد تصدير الإلكترونيات منذ أوائل الستينيات، وساعد انخفاض أجور الشحن بالحاوية، وكلف الجرد، وخسائر الضمان على جعل المنتجات اليابانية مواد يومية في الولايات المتحدة وأوروبا الغربية. وازداد تصدير أجهزة التلفزيون من ثلاثة ملايين ونصف جهاز في 1968 إلى 6,2 مليون في 1971. - وتساعد تصدير الآلات المسجّلة من 10,5 مليون وحدة إلى 20,2 مليون في السنوات الثلاث نفسها. ومنحت التحوية حياة جديدة لمصانع الألبسة

والنسيج اليابانية. وأنهت الأجور المرتفعة نمو صادرات الملابس اليابانية في 1967، ولكن الانخفاض في كلف الشحن جعل من الممكن لصنّاع الألبسة اليابانيين أن يبيعوا في أمريكا مرة أخرى<sup>12</sup>.

وفي 1969، كانت شركة يونيتد ستيتس لاينز تستعد لإضافة ثماني سفن حاويات سريعة لخدمتها بين الولايات المتحدة واليابان، ووضعت الحكومة اليابانية الشحن في مركز استراتيجية التطور الاقتصادي. ودعت خطتها الخمسية الجديدة إلى توسيع أسطول اليابان التجاري بنسبة 50%، بما فيه ناقلات النفط وناقلات المعادن وكذلك سفن الحاويات. وقدمت الحكومة 440 مليون دولار لمساعدة شركات النقل اليابانية كي تبدأ خدمة الحاويات إلى نيويورك، وشمال غرب المحيط الهادئ وجنوب شرق آسيا، مستخدمة سفناً مصنوعة في اليابان. كانت المعونات صفقة لا تصدق. كانت شركة النقل تحتاج إلى تقديم 5% فقط من كلفة صناعتها الجديدة. وقدم بنك التنمية الحكومي معظم الأموال. ولم يطالب بأي تسديد قبل ثلاث سنوات، بعدها تسدد شركة النقل الدين في مدة عشر سنوات بفائدة تبلغ 5,5% - وهذه نسبة أدنى من تلك التي كانت الحكومة اليابانية تدفعها لاقتراض الأموال التي أقرضها بنك التنمية لديها. وجاءت بقية كلفة البناء من المصارف التجارية، على أن تدفع الحكومة 2% من الفائدة. وبشروط منح كهذه طلبت شركات النقل اليابانية 158 سفينة كانت قيد البناء في نهاية 1970، وكلها في مسافن يابانية<sup>13</sup>.

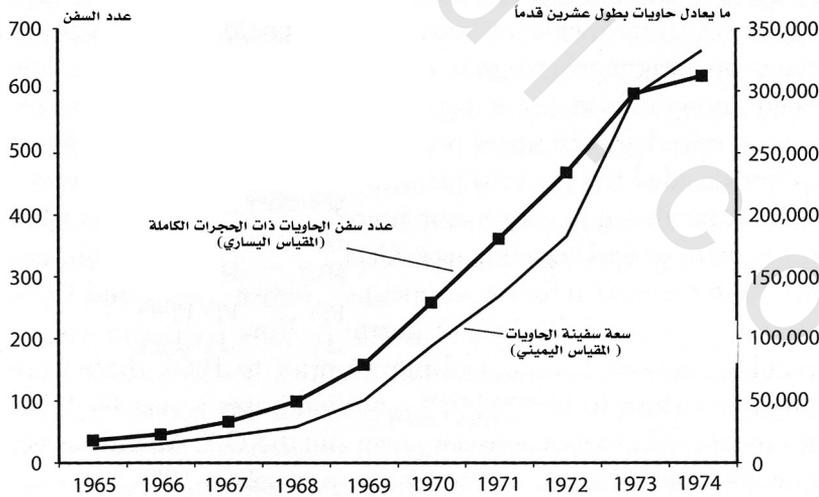
استقبلت هونغ كونغ الزيارة الأولى لسفينة محوّة بشكل كامل في تموز 1969، حتى قبل أن تكون محطة حاوياتها جاهزة. وفي العام التالي، حين فتحت سي - لاند خدمة حاويات إلى كوريا الجنوبية وبدأت ماتسون زيارات نصف شهرية إلى تايوان، هونغ كونغ والفلبين، وصلت حمولة الحاويات على الطرق العابرة للمحيط الهادئ إلى ربع مليون وحدة تقريباً في 73 سفينة. وربطت خدمات أخرى جديدة أسترالية بأوربة، وأمريكا الشمالية، واليابان. وبدأت الرحلات المنتظمة بسفن محوّة بشكل كامل بين أوربة والشرق الأقصى في 1971<sup>14</sup>.

غصت المسافن في أنحاء العالم بطلبات جديدة. وكانت مرافئ شرق آسيا، التي استغرقت سنوات لتجهيز نفسها، جاهزة وتنتظر فيما جاءت السفن الجديدة في الحال في 1971 و1972. حلقت التجارة، فيما تكررت قصة شبيهة بالقصة اليابانية على طول حافة المحيط الهادئ. ووصلت الصادرات المنقولة عبر المحيط من كوريا الجنوبية، والتي كانت 2,9 طن في 1969، إلى 6 ملايين طن في 1973. وبلغت الصادرات الكورية إلى الولايات المتحدة ثلاثة أضعاف في تلك السنوات الثلاث حين جعلت أجور الشحن المتدنية ألبستها تتنافس في السوق الأمريكية. وتبعته هونغ كونغ المجرى نفسه. وقبل أن تردم 95 فدانا من المرفأ كي تبني مرفأ حاويات، كان الشحن في المستعمرة بدائياً بحيث إن السفن العابرة للمحيط كانت ترسو بعيداً في المرفأ، وكانت قوارب صغيرة تنقل الصادرات والواردات جيئة وذهاباً إلى الشاطئ. وبعد المحطة الجديدة التي سمحت لسفن الحاويات بتحميل الحمولة مباشرة من الحوض، تصاعدت شحنات هونغ كونغ من الألبسة والبضائع البلاستيكية والأجهزة الإلكترونية الصغيرة من 3 مليون طن في 1970 إلى 3,8 مليون طن في 1972، وارتفعت قيمة تجارتها الخارجية 35%.

ارتفعت الصادرات من تايوان، التي كانت 1,4 بليون دولار في 1970، إلى 4,3 بليون في 1973، وبلغت الواردات أكثر من ضعفين. وكان النموذج في سنغافورة نفسه. أما في أستراليا، فقد تزامن افتتاح النقل بالحاويات مع ازدياد في الصادرات المصنعة وانتقال درامي من الصادرات التقليدية كاللحوم والمعادن والصوف الناعم. وتساعد حجم الصادرات التي لا تشمل المعادن أو منتجات المزارع 16% سنوياً من 1966 - 67 إلى 1969 - 70. وقبل 1968، وصلت قيمة الصادرات الصناعية الأسترالية إلى أقل من نصف صادراتها من القمح واللحوم. وفي 1970، كانت معظم تجارة أستراليا من السلع تُنقل في الحاويات، وضاهت صادرات المصانع صادرات المزارع تقريباً. وفي أثناء العملية، تركت - أستراليا خلفها ماضيها كاققتصاد مستند إلى الموارد وبدأت بتطوير بنية اقتصادية أكثر توازناً.<sup>15</sup>

لا تستطيع الحاوية الزعم بأن لها الفضل وحدها في فورة التجارة العالمية هذه، ولكنها لعبت دوراً في ذلك. بينت دراسة في 1972 قامت بها شركة مكينسي أند كميان، وهي

شركة استشارة دولية، بعض الطرق التي حفزت بها التحوية التجارة بين أوربة وأستراليا، حيث نُقلت الحاويات في سفن حمولة مختلطة في 1967 وافتتحت السفن المحوّاة بشكل كامل الخدمة في 1969. وفي السابق، كانت السفن المتجهة إلى أستراليا تمضي أسابيع في التوقف في أي من المرافئ الأوربية قبل أن تبدأ رحلتها إلى الجنوب. وكانت سفن الحاويات تحمّل الحمولة فقط في مرافئ الحاويات الضخمة في تيلبري وهامبورغ وروتردام، التي أبقت أحجامها الهائلة كلفة معالجة كل حاوية منخفضة. وفي السابق، كانت الحمولة تستغرق على الأقل 70 يوماً للوصول من هامبورغ إلى سيدني، وكان كل توقف إضافي في مرفأ يضيف إلى الوقت؛ وقدمت سفن الحاويات وقت ترانزيت يبلغ 34 يوماً، ملغية على الأقل 36 يوماً من كلفة نقل الحمولة. وانخفضت التأمينات في الخدمة بين أوربة وأستراليا 85% عن أيام شحن الحمولة السائبة. وكانت كلف الرزم أقل بكثير، وانخفضت أجور الشحن عبر المحيط. وكانت المدخرات الكلية من التحوية كبيرة حيث إن السفن التقليدية هجرت طريق - أستراليا على الفور<sup>16</sup>.



ازدهار سفن الحاويات. المصدر: أنكتاد

عن البناء المفرط لسفن حاويات جديدة أسطول العالم التجاري. ففي 1967، كان هناك خمسون سفينة أمريكية، بُنيت معظمها أثناء الحرب العالمية الثانية، وأعيد بناؤها في الخمسينيات والستينيات، ولم تشكل سوى حفنة من السفن المحواة في أنحاء العالم. وبين 1968 و 1975 دخل ما لا يقل عن 406 سفن حاويات الخدمة. وكانت معظم السفن الجديدة أكبر بمرتين من أي سفينة كانت في المشهد في 1967. وإلى جانب هذه السفن المحواة، أضافت شركات النقل البحري 200 سفينة محواة بشكل جزئي، بحجرات حاويات بنيت في بعض عنابرها، وتقريباً 300 سفينة حمولة سائبة لخدمة طرق افتقرت إلى الحجم التجاري بحيث لم تكن بحاجة إلى سفن الحاويات. وبعد دخول المئات من السفن الجديدة هذه، وصل الشحن بالحاويات إلى أوج ازدهاره<sup>17</sup>.

تغير الأسطول التجاري الأمريكي بين عشية وضحاها تقريباً. ففي 1968، كان ما يزال هناك 615 ناقلة حمولة عامة ترفع العلم الأمريكي.

وفي الأعوام الستين التالية هجرت نصف هذه السفن خدمة النقل الأمريكية، وانتقلت إلى شركات نقل البلدان الفقيرة الهزيلة أو بيعت بسعر رخيص. حلت مكانها سفن قليلة ولكنها كانت أكبر وأسرع. وكانت نقابات البحارة الأمريكيين مبالغة إلى ذكر الأسطول المتضائل كإشارة على ضعف النقل البحري، والواقع أن بضع دزينات من سفن الحاويات القليلة الجديدة كانت تنقل حمولة أكثر من مئات من السفن الصدئة السابقة. - وبالرغم من أن الأسطول التجاري الأمريكي تقلص إلى النصف تقريباً، فإن عدد السفن القادرة على حمل أكثر من 15,000 طن من الحمولة ارتفع من 49 في 1968 إلى 119 في 1974. وساعدت محركات التربين البخارية الجديدة في رفع معدل السرعة من 17 عقدة فقط في 1968 إلى 119 في 1974. كان الفرق كافياً لتوفير يوم كامل من عبور المحيط<sup>18</sup>.

أدى إطلاق الكثير من السفن إلى قفزة كمية في السعة. ولقد أملت الاقتصاديات الأساسية للتحويلة الكثير. حالما كانت شركة نقل تتخذ القرار لإدخال سفن الحاويات في طريق خاص، كانت شركات نقل أخرى في المهنة تتبعها بسرعة خشية أن تظل في الخلف. ولقد شجعت الطبيعة ذات الرّسمال المكثّف للشحن بالحاويات على زيادة حجم

الحمولة؛ وعلى عكس شحن الحمولة السائبة، الذي يمكّن مالك سفن شحن غير نظامية من زيادة ربحه من نقل الحمولة أينما وجدت، كانت شركة الحاويات تحتاج إلى سفن كافية، وحاويات، وهيكل للقيام بخدمة متكررة بين المرافئ الرئيسية على أساس منتظم. حين كانت شركة نقل تقرر دخول المسار، كان عليها فعل ذلك بطريقة قوية، مما عني أنه على كل طريق رئيس، كان عدد من المتنافسين يدخلون بعدة سفن لكل واحد منهم. وازدادت سعة الحمولة على الخطوط الدولية الأكبر أربع عشرة مرة بين 1968 و1974. وبين الولايات المتحدة وأوربة الشمالية، حيث كانت حفنة من الحاويات الصغيرة تعمل قبل 1966، كان هناك ما يكفي من السفن الجديدة لنقل مليون صندوق تقريباً في 1974. وكانت ثلاثون سفينة في 1973 تخدم خط سفن الحاويات بين اليابان والساحل الأطلسي الأمريكي، والذي لم يُفتح حتى 1970<sup>19</sup>.

لم يستطع الطلب، رغم قوته، مجازاة ذلك الانفجار في الإمدادات. كانت النتيجة تجربة جديدة ومؤلة لصناعة النقل: حرب أجور.

كان فرط الإنتاجية قصة قديمة في الشحن عبر المحيط. كان تدفق الحمولة دوماً متقلباً، ويستند إلى النمو الاقتصادي، والتغيرات في التعرفة الجمركية والقيود التجارية، والعوامل السياسية مثل الحروب والعقوبات الاقتصادية. وفي الخمسينيات والستينيات، لم يكن اللاتوازن المؤقت بين مساحة مكان التحميل في سفن الحمولة السائبة وكمية الحمولة العامة مشكلة مهلكة. ولقد تم الحصول على السفن الفائضة عن الحرب مقابل اليسير أو لا شيء، وهكذا لم يُتقل مالكو السفن أنفسهم بمدفوعات رهن كبيرة. وكانت مصاروفاتهم الرئيسية - معالجة الحمولة، أجور استخدام أحواض السفن، الدفع للطاقم، الوقود - كلفاً عملياتية. وإذا كان العمل سيئاً، يمكن أن يُخرجوا السفينة من الخدمة ويرتاحوا من جميع التكاليف.

كانت اقتصاديات الشحن بالحاويات مختلفة جوهرياً. فالمبالغ الكبيرة المقترضة لشراء السفن والحاويات والهياكل كانت تتطلب مدفوعات منتظمة من الفائدة ورأس المال. - وكانت المحطات المتطورة الخاصة بالحاويات تعني إما ديون خدمة، إذا اقترضت

شركة النقل لبناء محطاتها الخاصة، وإما استئجاراً، إذا كانت المحطة مؤجرة من وكالة مرفأً. كانت تلك الكلف الثابتة تصل إلى ثلاثة أرباع الكلفة الكلية لتشغيل عملية حاويات، وكان يجب أن تُدفع بغض النظر عن كمية الحمولة المتوافرة. لم تستطع أي شركة أن تخرج سفينة حاويات من الخدمة لمجرد أنه كان هناك القليل جداً من الحمولة. وطالما أن كل رحلة تجمع ما يكفي من الحمولة لتغطية كلف التشغيل، فإن على السفينة أن تواصل الحركة. وفي الشحن بالحاويات، على عكس سفن الحمولة السائبة، لم تتراجع الإنتاجية المفرطة حين كان المالكون يعطّلون سفنهم مؤقتاً. بدلاً من ذلك، كانت الأجور تنخفض فيما كانت شركات النقل تتنافس على ربح كل صندوق متاح، وكانت الإنتاجية المفرطة تتواصل إلى أن يتناسب طلب مجال الشحن مع الإمداد<sup>20</sup>.

شغل فرط الإنتاجية جميع المرتبطين بالتحوية. «والآن بعد إدخال الحاويات ذات القياس الموحد قاد الاندفاع «لركوب الموجة» على الأرجح إلى توسع جوهري مفرط»، كما حدّثت دراسة قامت بها الحكومة البريطانية في 1967. وبحسب تقدير أولي، إن خمس سفن تحمل كل منها 1,200 حاوية وتبحر بسرعة 25 عقدة، تستطيع نقل تجارة الحمولة العامة برمتها بين أوروبا وأمريكا الشمالية. وتبأ تقدير ثالث بأن خمس سفن طلبتها شركة فاريل لاين الأمريكية ستكون كافية لكل صادرات أستراليا إلى أمريكا. وبعد طلب مئات سفن الحاويات، تصوّر الخبراء أن نصف حجرات الحاويات عبر الأطلسي والهادئ ستكون خارج الاستخدام في 1974. وفي شمال الأطلسي، «في أوائل السبعينيات سيكون هناك إفراط في سعة الحاويات»، كما تنبأت دراسة قامت بها الحكومة الأمريكية في 1968<sup>21</sup>.

وصل الذئب إلى الباب بشكل أسرع مما هو متوقع. ففي بداية 1967، وفي أقل من سنة من دخول سفن الحاويات ذات الحجرات إلى المهنة، قامت كارتلات شمال الأطلسي بخفض أجر الحاوية 10%، وهذا فعل سمّاه مدير نقل بحري تنفيذي أمريكي بـ «الكارثة». كانت هذه هي البداية فحسب. وبوجود الكثير من السفن التي تطارد القليل من الحمولة، فإن النظام الثابت لأجور الشحن بدأ بالتداعي<sup>22</sup>.

لم يكن الوكلاء الحكوميون يضعون أجور الشحن الدولي عادة، على عكس الشحن المحلي. بدلاً من ذلك، كان وضع الأجر من اختصاص كارتلات شركات النقل، وهي كارتلات طوعية للعاملين على كل طريق. وكان ما لا يقل عن 110 كارتلات مختلفة تضع الأجور على طرق من وإلى الولايات المتحدة، وحكمت كارتلات مشابهة الطرق في أماكن أخرى في العالم. كان أعضاء الكارتل يفاوضون على الأجر بين بعضهم، وغالباً ما يعيّنون لكل شركة نقل عضو نسبة مئوية من النقل الكلي. وكان من المفترض بالنسبة لجميع الشاحنين الذين يستخدمون سفن الكارتل أن يدفعوا الأجر الرسمي، دون صفقات خاصة، بالرغم من أن الغش كان شائعاً؛ «كان الحسم»، الإعادة السرية لجزء من مدفوعات الشاحن، ممارسة واسعة الانتشار رغم مخالفتها للقانون. - كان مطلوب من الكارتلات في المهن التي تخدم الولايات المتحدة أن تنشر أجورها وتكون «علنية» - أي أن تقبل الشركات الجديدة التي ترغب بالانضمام - ولكن كثيراً من الطرق الأخرى في أنحاء العالم اعتمدت الأجور السرية و الكارتلات «المغلقة» وكانت تقصي الوافدين الجدد. وعلى معظم الطرق، لم تطلب الحكومات من شركات النقل أن تكون أعضاء في الكارتل، ولكن إذا بدأت الشركة بالعمل كـ «مستقلة» كان من المرجح أن يطلب الكارتل من أعضائه خفض الأجر وزيادة السعة كي يدمر المتطفلين. كانت جميع الناقلات مهتمة في التماشي مع النظام في معظم الأحيان<sup>23</sup>.

نظمت الكارتلات أجورها كما فعلت السكك الحديدية. كان هناك أجر منفصل لكل سلعة، أو أحياناً أجران، واحد يُقاس بالوزن والآخر بالحجم. كان هناك منطوق وراء هذا بالنسبة لشحن الحمولة السائبة: كانت بعض السلع أكثر تعقيداً في التحميل من سلع أخرى، وكانت بعض السلع تحتل مكاناً أكبر على ظهر السفينة وبعضها الآخر يحتل مكاناً أقل، وكانت الأجور المختلفة طريقة للاعتراف بالكلف المختلفة. وإذا ما طبقنا هذا على الحاويات، فإن النظام القائم على السلعة لم يكن له معنى على الإطلاق: كانت الكلفة المترتبة على شركة نقل بحري لنقل حاوية بطول 40 قدماً تحتوي على عجلات الدرجات الهوائية تعادل كلفة نقل حاوية بطول 40 قدماً محملة بمصاييح الطاولات. وحين ظهرت الحاويات اعتمدت الكارتلات التي هيمنت عليها الشركات، التي كانت ما تزال تستخدم

سفن حمولة سائبة، على النظام المجرب والصحيح للأجور المستندة إلى السلعة. - وفي شمال الأطلسي، كان أجر كل طن منتج مشحون في حاوية يعادل أجره كما لو أنه شحن كحمولة سائبة، وكان الحسم من 5 إلى 10% لحاوية ممتلئة بسلعة واحدة. ولم يكن هناك معنى أيضاً لأجور الحمولة المختلطة. حين وضع كارتل أوربة - أسترالية أجور الحاويات في 1967، قبل عام من افتتاح خدمة سفن الحاويات، شرّع أن كل سلعة في حاوية تحتوي على سلع مختلطة سيوضع أجرها على أساس كل طن من تلك السلعة. وكانت الطريقة الوحيدة للعثور على الأجر الصحيح هي فتح الحاوية ووزن كل مادة فيها<sup>24</sup>.

لم يستطع هذا النظام غير المنطقي اقتصادياً الاستمرار. لم تكن شركات النقل تملك سبباً كي تأبه بمعرفة ما تحمله الحاويات التي تنقلها، وبسبب فرط السعة الجامح رغبت بقبول أي أجر يتجاوز كلفة نقلها للحاوية. وفي أوائل 1967، انتقلت شركة ووترمان للنقل البحري، التي كانت شركة مالكوم مكلين السابقة إلى أجر تافه للشحنات من الولايات المتحدة إلى جنوب شرق أوربة: 400 دولار لحاوية بطول 20 قدماً يملكها الشاحن، 800 دولار لحاوية بطول 40 قدماً، بغض النظر عن المحتويات. لم تكن ووترمان تملك بعد سفن حاويات ولم يكن لنظام أجورها محاكون، ولكن حركتها كشفت عن الضغط على الأسعار. وبدأت شركات النقل بالتهديد بترك كارتلاتها إذا لم تخفض الأجور. وصارعت الكارتلات بلا طائل لترك نظام الأجور دون تغيير. وفي صيف 1969، تفكك نظام الكارتل العابرة للأطلسي. وشكلت ثماني شركات نقل كارتلاً جديداً من أجل إلغاء الأجور المستندة إلى السلعة ووضع أجور يكون مجزية في عالم الحاويات<sup>25</sup>.

وبعد انهيار نظام الأجر العالي، واجهت شركات النقل البحري ضغط الأرباح. كانت إعادة التنظيم الحل الوحيد. وفي تموز 1969، ولم تكن قد مرت ثلاث سنوات على تحويل الشحن بالحاويات إلى عمل دولي، اتفقت شركتنا النقل البحري الأكبر في ألمانيا الغربية على الاندماج في ما أصبح اسمه هاباغ - لويد، اللاعب الجديد الضخم في شمال الأطلسي. وبعد ثلاثة أشهر، استجاب مالكوم مكلين بالطريقة نفسها. كان مكلين يفضل دوماً الاندماج على التنافس؛ ولو لم تعقه حكومة الولايات المتحدة، لكسب منافس سي

- لاند الوحيد في الساحل الشرقي، شركة سيترين لاينز، في 1959، ومناضسه الرئيس إلى بويرتوريكو، شركة بول لاين، في 1962. خصص لصالح سي - لاند، 1,2 بليون دولار من نقود ر.جي. رينولدز من أجل صفقة شرهة مع شركة يوناتيد ستيتس لاينز. كانت يو. إس. لاينز تقوم ببناء 16 سفينة حاويات، وكلها قادرة على نقل أكثر من 1,000 حاوية والإبحار بسرعة 20 عقدة. وصارت تملك في الحال سعة حمولة حاويات أكثر من أي شركة أخرى. واقترحت سي - لاند استئجار الأسطول كله، كل السفن الست عشرة، لمدة عشرين عاماً. وستقدم يو.إس. لاينز نفسها كشركة مدعومة من الحكومة، مما سيسمح لسي - لاند بتشغيل السفن أينما أرادت، دون موافقة من الحكومة. خرج منافس كبير من اللعبة، وصارت سي - لاند أكبر شركة نقل بحري حتى الآن على كل من ساحلي الأطلسي والهادئ<sup>26</sup>.

عارض المتنافسون بشكل كرهه وكان رد فعلهم فورياً. ففي بداية 1970، اندمجت شركة جريس لاين مع شركة بروندنشال لاينز. تخلت ماتسون عن طموحاتها الدولية، وباعت سفنها في 1970 وهجرت خطها لتحويل هونولولو إلى مركز للتجارة عبر المحيط الهادئ. وباعت مور - مكورماك لاينز سفنها الأربع والأحدث وغادرت شمال الأطلسي. وتوحدت شركتا النقل البريطانيان بيل لاين والرمان لاين على طريق المملكة المتحدة - الشرق الأقصى، ومزجت ثلاث شركات اسكندنافية سفنها كي تؤسس شركة نقل دولية واحدة تدعى سكانسيرفس.

كانت هذه التغييرات أكثر من كافية لموازنة الصناعة. ففي التجارة الأسترالية، خسرت شركة ما وراء البحار المحدودة للحاويات 36 مليون دولار بين 1969 و 1971. وتكبّدت هاباج - لويد من خسائر في 1969، 1970، ومرة ثانية في 1971. وفي شمال الأطلسي، حيث كان ثلث سعة سفن الحاويات غير مستخدم، خسرت شركة إسبراندتسين لاين الأمريكية للتصدير الكثير من النقود في 1970 و 1971 حيث إن أسهم شركتها الأم مُنعت من التجارة في بورصة تبادل نيويورك وأجبر رئيسها على التنحي. أما شركة يو.إس. لاينز، التي كانت تعمل في كل من المحيط الأطلسي والهادئ، فقد خسرت 14 مليون دولار

في 1970 والكثير في العام التالي. وعانت سي - لاند نفسها من عبور صعب بعد أن عرقلت الحكومة الأمريكية جهودها للاندماج مع يو.إس. لاينز، وتراجعت أرباحها من 39 مليون دولار في 1969 إلى 21 مليون دولار في 1970 وبالكاد وصلت إلى 12 مليون دولار في 1971. واستثمرت شركة ر.جي. رينولدز، على غرار شركات معنقدة أخرى في شركات النقل، ولم يكن الشحن بالحاويات منجم الذهب الذي تخيلته<sup>27</sup>.

حاولت شركات النقل الرئيسية على الطرق المهمة يأسسة اللجوء إلى حل على الطراز القديم: خفض التنافس. فقد وُحد خمسة متنافسون، في التجارة بين أوربة والشرق الأقصى، ومنتافسان بريطانيةن، واثنان يابانيان، وشركة هاباج - لويد الألمانية، مصالحهم في المحيط الهادئ في تحالف دعي (الثالوث). واتفقت الشركات فيما بينها لبناء تسع عشرة سفينة كبيرة، وخصصت كل شركة عدداً من حجرات الحاويات في كل سفينة. وتبع ذلك في الحال اتحاد مالي على خط أوربة - المحيط الهادئ، بعد أن دمجت شركات سويدية والشركة الهولندية نيدلويد عملياتهم الآسيوية في شركات دعيت الاسكندنافية - الهولندية. وخفض هذا التحالفان بشدة عدد المتنافسين بين أوربة واليابان، مما ساعد على موازنة الأجور. وولد كارتل أكثر قوة، هو اتفاقية شركات شمال الأطلسي، في حزيران 1971. وُحدت اتفاقية الشركات التي دعمتها بقوة ست حكومات أوروبية، جهود ما كان خمس عشرة شركة نقل فردية من ست دول. ولقد حددت بالضبط النسبة المئوية من الحمولة العامة التي ستحملها كل شركة. ووافق جميع الأعضاء على أجور متماثلة، وكان يجب تقاسم العائدات التي تأتي من خدمة أمريكا الشمالية - أوربة. ونجح الكارتل أخيراً في وضع سقف تحت الأجور. «بدون اتفاق الشركات، سيسقط كثير منا»، كما قال مدير تنفيذي في العام 1972<sup>28</sup>.

استعاد النمو الاقتصادي في أنحاء العالم عافيته في 1972، وترافق معه تدفق التجارة. وتضاعفت السعة الطنية للحاويات بين 1971 و 1973، وحين وجدت شركات النقل أخيراً حمولة كافية لملء سفنها، كسبت الأرباح مرة أخرى. ولكن صناعة الشحن التي نجت من مذبحه دورة أجور التحوية الأولى كانت مختلفة تماماً عن تلك التي وجدت

في 1967. ولم تُترك إلا قلة قليلة جداً من الشركات المستقلة، ولم تكن لديها أوهام حيال المستقبل. كانت حروب الأجور على ما يبدو سمة دائمة من صناعة النقل بالحاويات، وكانت تحصل في كل مرة يركد فيها الاقتصاد العالمي أو توسّع شركات النقل أساطيلها. كان الشاحنون يدفعون بحسب المسافة التي تقطعها حاوياتهم، بغض النظر عن الوزن وطبيعة المحتويات، وكانت الأجور تنخفض في الأوقات الصعبة حيث إن شركات النقل بالكاد كانت قادرة على تغطية نفقاتها. كانت شركات النقل تحت ضغط مستمر لبناء سفن أكبر ورافعات أسرع كي تخفض كلفة معالجة كل حاوية؛ لأن فرط الإنتاجية سيعود في نقطة ما، وحين تنهار الأجور فإن شركة النقل ذات الكلفة الأقل ستحصل على أفضل فرصة للبقاء<sup>29</sup>.

لم يستغرق الانهيار الثاني طويلاً.

جسّد عامي 1972 و1973، كما تبين، فاصلاً مسالماً في عقد عاصف اقتصادياً. وارتفع الإنتاج الصناعي 18% في الولايات المتحدة، 19% في كندا، 22% في اليابان، و12% في أوروبا. ونمت التجارة الدولية بقوة كافية لتحويل وفرة الشحن بالحاويات إلى نقص، بالرغم من إطلاق 143 سفينة حاويات في عامين فحسب. وبرهن الارتفاع الحاد في أسعار النفط الذي بدأ في العام 1973 في البداية على أنه بركة غير متوقعة لصناعة النقل البحري، مما منح سفن الحاويات، التي كانت تنقل حمولة متزايدة من براميل النفط، المزيد من الفائدة في التكلفة أكثر من سفن الحمولة السائبة. وارتفعت كمية الحمولة المحوّة في أنحاء العالم 40% في العام 1973 وحده. وأمرت الشركات سفنها بخفض السرعة من أجل توفير الوقود، وخفض عدد الرحلات التي يمكن أن تقوم بها في مجرى عام، مما زاد من تضيق السوق. حلّقت أجور الشحن، ورفعت الكارتلات مئات الأجور وأضافت أجرة إضافية لتغطية الفروق في سعر التبادل، وتكاليف الوقود العالية، والتأخر في المرفأ. وأعلن تقرير للأمم المتحدة: «إن كثيراً من الشاحنين، الذين واجهتهم زيادة في الأجر أعلى من 15% بالإضافة إلى الأجور الإضافية، يجب أن يكونوا قد اكتشفوا أن فواتير شحنهم قد ازدادت من 25 إلى 30%»<sup>30</sup>.

استمر الازدهار حتى 1974، حين رفع الدولار الأضعف الصادرات من المعامل الأمريكية 4% في عام واحد. وعمت زيادة الأجر، مع الاتفاقيات المتنوعة حول العالم للحد من السعة، وعائدات الاتفاقيات أو توحيد القوى، كالمسح في نفقات وأرباح النقل البحري. وأعلنت سي - لاند عن ربح صحي بلغ 142 مليون دولار، من 16 مليون في 1973. حتى شركة يو.إس. لاينز، التي خسرت من سفنها الست عشرة الجديدة، أعلنت عن 16 مليون دولار من الأرباح لعام 1974. وحكم رئيس شركة أتلانتيك كونتينر لاين: «إذا لم تستطع شركة الإبحار عبر الأطلسي الآن فإنها لن تستطيع ذلك أبداً»<sup>31</sup>.

أدت أزمة النفط إلى تدمير صناعة الشحن البحري. وغرق الاقتصاد العالمي في الركود في النصف الثاني من عام 1974 حين ضيّقت المصارف المركزية من سياستها النقدية كي تواجه العواقب التضخمية للنفط الأكثر معرّة. انهار الإنتاج الصناعي، وانهار معه تدفق التجارة. وانحدرت الصادرات العالمية من البضائع المصنّعة في 1975 للمرة الأولى منذ الحرب، وانحدرت كمية التجارة البحرية 6%. وبالرغم من تناقص تدفق التجارة، واصلت المسافن تسليم سفن حاويات جديدة وكانت كل سفينة جديدة تضعف من قدرة شركة النقل البحري على جعل الأجر عالية. وانضمت سفن الحاويات من الاتحاد السوفييتي إلى التنافس في كل من الأطلسي والهادئ خارج بنية الكارتل، ضاغطة على الأجر أكثر. وأجبرت كارتلات الشحن البحري على خفض أو إلغاء الأجر الإضافية ستمائة مرة بين 1974 و1976<sup>32</sup>.

ساءت الأزمة الثانية للشحن بالحاويات أكثر بسبب خيارات الشركات. كانت مئات سفن الحاويات التي بُنيت في النصف الثاني من السبعينيات مصممة لعالم أواخر الستينيات. وكانت السرعة العالية مهمة في حرب 1967 بين العرب وإسرائيل، التي أجبرت سفن النقل بين أوروبا وآسية وأستراليا على أن تسلك طريقاً أطول بكثير حول رأس إفريقية. لم يكن يهم كثيراً الاستهلاك العالي للوقود بسبب السرعة العالية لأن النفط كان رخيصاً. كان عالم منتصف السبعينيات مختلفاً بشكل كامل. تضاعف سعر النفط

أربع مرات. وفي شمال الأطلسي، تصاعدت كلفة النفط من ربع نفقات التشغيل في 1972 إلى النصف في 1975. وعلى طريق أوربة - الشرق الأقصى، أنهت إعادة فتح قناة السويس في حزيران 1975 سبب جعل سفن السرعة العالية المستهلكة للوقود تبحر حول إفريقيا. وكانت كثير من الشركات تستخدم السفن الخطأ في ذلك الوقت<sup>33</sup>.

كان الأبرز بين هذه الشركات قسم سي - لاند من ر. جي. رينولدز إنديستريز. لقد تغلب مالكوم مكين، الذي كان يعمل، كالعادة، وفق الحدس أكثر مما يعمل وفق التحليل الحذر، على اعتراضات مجلس إدارة سي - لاند للمضي قدماً بسفن إس إل - 7 في 1968، ووافقت رينولدز على بناء ثمان من السفن حين اشترت شركة السفن في 1969. كانت السفن التجارية الأكثر كلفة التي سبق وبنيت هي الأكثر ظمناً أيضاً، وكان كل منها يحرق خمسمائة طن من الوقود كل يوم. وبالسرعة الكاملة، كانت تستهلك من الوقود أكثر بثلاث مرات على كل حاوية مثل السفن المنافسة. وحين قفز سعر الوقود الخاص بالسفن من 22 دولاراً لكل طن إلى 70 دولاراً في غضون أشهر، صارت إس إل - 7 عبئاً ساحقاً. وبالرغم من أن ر. جي. رينولدز تباغت أمام أصحاب أسهمها بأن سفن إس إل - 7 «تقدم خدمة نقل الحاويات الأسرع في العالم»، إلا أن السفن فقدت بشكل مستمر مواهبها الطموحة ولم تستطع كسب النقود<sup>34</sup>.

كان حل الحسابات محتملاً. وبدأ مكين الذي أزعجته طرق رينولدز البيروقراطية ببيع سفنه في 1975 وترك مجلس الإدارة في 1977. وأعدت رينولدز، الخائبة من عدم قدرتها على السيطرة على الهشاشة الفائقة للعادة لعمل النقل البحري، تنظيم سي - لاند كي تضع شركة النقل تحت سيطرة أكثر إحكاماً. لم تعد هذه التغييرات. ففي 1980، خسرت رينولدز 150 مليون دولار من سفن إس إل - 7 التي كانت في الخدمة لأقل من ثماني سنوات، ودفعتها إلى البحرية الأمريكية لإعادة بنائها كسفن إمداد سريعة. بعد أربع سنوات، خرجت من عمل النقل البحري وخرجت سي - لاند كشركة مستقلة. وكما شرحت إدارة ر. جي. رينولدز الجديدة لمحلي الاستثمار: «إن المستثمرين الذين يمكن أن يهتموا بامتلاك تجهيزات ر. جي. رينولدز، لم يكونوا من النمط الذي يمكن أن يهتم بشكل عادي بشركة نقل كثيفة الرسمال ودورية»<sup>35</sup>.

وهذا ما حدث تماماً. لم تؤد استثمارات شركة ر.جي. رينولدز، والشركات الأخرى التي سعت إلى النمو السريع عبر الاستثمار في التحوية في أواخر الستينيات إلا إلى الخيبة. لم تكن سي - لاند ومنافسوها مثل بولارويد أو زيروكس، الشركتان اللتان ولّدت أجهزتهما التكنولوجية المسجّلة وجدولهما المستمر من الابتكارات أرباحاً عالية بشكل غير منظم لعقود. كان المنتج النهائي لشركات النقل البحري هو أساسياً سلعة. وعلى غرار المزارعين وصانعي الفولاذ، كانت هذه السلعة دوماً رهينة لقوى خارجية، واعتمدت أسعارها وهوامش ربحها بشكل رئيس على النمو الاقتصادي وعلى قرارات منافسيها لبناء سفن جديدة. انتهت أعوام الازدهار. وفي 1976، في أقل من عقد بعد أن أصبح الشحن بالحاويات عملاً دولياً، استطاعت صحيفة فايننشال تايمز أن تصرّح بأن «التأثير الثوري للتحوية، أكبر تقدم في حركة الشحن لعقود، استنفذ نفسه بشكل كبير»<sup>36</sup>.

إلا أن ذ فايننشال تايمز فهمت الأمور بشكل خاطئ. ذلك أن التأثير الثوري للتحوية، لم يكن قد أتى بعد كما تبين لاحقاً.

