

## الفصل الثاني عشر

### عقدة الضخامة

باع مالكوم مكلين سفنه وغادر بهدوء مجلس ر. جي. رينولدز إندستريز في شباط 1977. وبحسب جميع الروايات، لم يكن الاندماج جيداً أبداً. أصيب مكلين بخيبة أمل من بيروقراطية شركة التبغ العملاقة واحترار من تغييرها المتكرر للاستراتيجية. والأهم من ذلك، هو أنه كان قلقاً. ولقد قال: «أنا بناءً، وهم مهربون. لا تستطيع أن تضع بناءً مع مجموعة من المهرين»<sup>1</sup>.

وبعد أن تخلى عن مسؤوليته اليومية عن سي - لاند في 1970، أنفق 9 ملايين دولار لشراء باينهرست، ملاذ الغولف المشهور في وسط نورث كارولينا، غير بعيد عن مسقط رأسه في ماكستون. حصل على شركة تأمين على الحياة صغيرة، وعلى عربة في ألاباما، وعلى شركة تجارية. ثم، في 1973، بدأ مزارع المستعمرة الأولى في 440,000 فدان في مستنقعات إلى الشرق من كارولينا الشمالية. كانت المستعمرة المصممة على نمط مزرعة صديقه دانييل لودفيغ في الأمازون أكبر تطور زراعي في تاريخ الولايات المتحدة. أنفق مكلين الملايين في تجفيف الأراضي الرطبة كي يبدأ عملية إنتاج فحم المستنقعات، ثم بنى مصنعاً لتحويل الفحم إلى ميثانول. وفي الجوار، خطّط لبناء أكبر مزرعة خنازير، حيث تتم تربية الخنازير ألياً حتى وزن الذبح ثم تُنقل إلى المسلخ الذي بناه في الموقع. أعاققت خطة فحم المستنقعات إحدى أول الحملات البيئية، ولم تدرّ مزرعة الخنازير التي كانت قادرة على تربية مائة ألف حيوان النقود أبداً. - وحين حصل على عرض من أجل مزرعة الخنازير في 1977 باعها مكلين - مقابل 12 مليون دولار بالإضافة إلى 40% من الأرباح لمدة عشرين عاماً، وتابع البحث عن شيء جديد<sup>2</sup>.

عشر على الشيء الجديد في تشرين 1977. ومما أدهش الجميع تقريباً، نجح في شراء شركة يوناتيد ستيتس لاينز.

لم تكن شركة يو.إس. لاينز غنيمة. فقد حلت مكانها منذ زمن طويل سي - لاند كأكبر شركة نقل بحري أمريكية، وكانت مالكتها، الشركة المعنقدة والتر كيد أند كوربوريشن تحاول أن تباعها تقريباً منذ اليوم الذي اشترت فيه الشركة في 1969. ولقد بيعت سفينتها الأم الكبيرة، السفينة المترفة يوناتيد ستيتس إلى الحكومة الأمريكية. خسرت يو.إس. لاينز النقود أثناء معظم السبعينيات. مع ذلك، حدد مكلين قيمة فيها. وباستثمار بلغ 160 مليون دولار، ذهب منها 50 مليوناً لدفع الديون، حصل على ثلاثين سفينة؛ و 50 مليون دولار نقداً؛ ومحطة جديدة ضخمة في جزيرة ستيتن، في مرفأ نيويورك؛ وشبكة مهمة من الطرق إلى أوربة وآسية. كانت يو.إس. لاينز، على عكس سي - لاند، مخوّلة للحصول على معونات التشغيل من الحكومة الأمريكية على طرقها الدولية. كانت المعونات لعنة وبركة في آن واحد معاً: ضمنت لشركة النقل مصدر عائدات، ولكن إدارة النقل البحري كانت تملي أين وكيف يجب أن تبحر السفن.

وفي العام 1978، وفيما كانت شركة نقله البحري الجديدة تحصل على ربح متواضع، وضع مكلين خطة جسورة. ستبني شركة يو.إس. لاينز سلسلة من سفن الحاويات الضخمة، أكبر بنصف مرة من أي سفينة في البحر، وترسلها حول العالم. كان التوقيت مناسباً؛ لأن الطلبات الدفترية لصناع السفن كانت تتقلص بعد التوسع المتهور للسبعينيات، وكانت أسعار بناء السفن تتحدر. واعتقد مكلين أن طريقاً حول العالم سيحل إحدى مشكلات الصناعة الضمنية، وفي التدفق غير المتوازن للشحن الذي ترك السفن تبحر مليئة في اتجاه ونصف فارغة في الاتجاه الآخر. كانت كلفة بناء مواضع الحاويات ونقلها في السفن الجديدة أدنى من أي سفينة في العالم. وأنجزت يو.إس. لاينز ما بدأ ينجح في الشحن بالحاويات: الحمولة الهائلة.

كان الحمولة الهائلة الجزة الذهبية لصناعة النقل البحري في أواخر السبعينيات. فقد خفضت السفن الأكبر كلفة نقل كل حاوية. وخفضت المرافئ الأكبر ذات الرافعات

الأكبر كلفة معالجة كل سفينة. وخفّضت الحاويات الأكبر - وحلت مكان الحاوية التي بطول<sup>20</sup> قدماً، التي فضلها الشاحنون في أوائل السبعينيات، الحاوية التي بطول 40 قدماً - حركة الرافعة وقللت من الوقت المطلوب لانطلاق السفينة من المرفأ، مما سبب استخداماً أكثر فعالية لرأس المال. تطورت دائرة فعّالة: كلف أدنى لكل حاوية سمحت بأجور أدنى، مما جذب المزيد من الحمولة، ودعم المزيد من الاستثمارات من أجل خفض الكلفة أكثر. لو حدث وكان هناك عمل تهم فيه اقتصادات الوزن الكبير، فإنه كان الشحن بالحاويات.

استجابت شركات النقل البحري إلى ضرورة الحمولة الضخمة عبر توسيع نطاق خطوطها. كانت شركات الحمولة السائبة القديمة راضية في غالب الأحيان بخدمة طريق واحد. وفي 1960، أبحر ما لا يقل عن 28 سفينة عبر شمال الأطلسي، كمثل شركة كونراد القوية والشركات الصغيرة ذات السفينة الواحدة كمثل أمريكّن إندبنديس وأيريش شيبينغ ليمتد. وفي عصر الحاوية، لم تستطع الشركات الصغيرة الصمود، أما الشركات الكبيرة، كمثل سي - لاند، ويو.إس. لاينز، وهاباج - لويد، فقد أرادت أن تكون في كل تجارة رئيسية، إما بسفنها الخاصة وإما عبر ترتيب سمح لها بحجز فراغ في سفن شركات أخرى. وكلما كان لديها سفن أكثر، خدمت المزيد من المرافئ، واستطاعت نشر التكاليف الثابتة لعملياتها على نطاق واسع. وكلما غطت خدماتها مناطق بعيدة، كان من السهل العثور على حمولات لملء حاوياتها وحاويات لملء سفنها. وكلما كانت شبكاتها أكثر اتساعاً، استطاعت أن تبني علاقات أوثق مع شركات تصنيع متعددة القوميات تحتاج إلى نقل الشحن على نطاق عالمي<sup>3</sup>.

أضافت شركات النقل البحري 272 سفينة حاويات إلى أساطيلها بين 1976 و1979. وازدادت طاقة الشحن بالحاوية على النطاق العالمي أربع مرات ووصلت إلى أكثر من 20% في عام واحد. ووصلت سعة الحمولة الكلية على متن سفن الحاويات، التي كانت 1,9 مليون طن في 1970، إلى 10 مليون في 1980، هذا دون أن نحصي الحمولة الطنية لسفن مصممة لخليط من الحاويات والحمولة الأخرى<sup>4</sup>.

لم يجلب البحث عن الحجم المزد من السفن بل سفناً أكبر. فقد كانت فيرلاند، أول سفينة لشركة سي - لاند تعبر المحيط في 1966 بطول 469 قدماً فقط. أما سفن الحاويات التي بنيت من أجل هذا الهدف في الستينيات فقد كانت بطول 600 قدم من مقدم السفينة إلى مؤخرها، وكان طول السفن السريعة التي أُطلقت في 1972 - 900 73 قدم وعرضها 80 قدماً، بغواطس بطول 40 قدماً. في تلك النقطة، بدأ تصميم سفينة الحاويات يقترب من حدوده. كان معبر قناة بنما الذي تمر عبره جميع السفن تقريباً بين آسية والساحل الأطلسي لأمريكا الشمالية، بطول 1000 قدم وعرض 110 أقدام ولا تستطيع السفن الأكبر عبوره. أما أزمة النفط، التي أثارت الكثير من المشكلات المالية لشركات النقل، فقد سببت الراحة بشكل غير متوقع. قرر مالكو السفن بناء سفن أقل سرعة من أجل ادخار النقود: وتراجع معدل سرعة سفن الحاويات المسلمة حديثاً على نحو مطّرد من 25 عقدة في 1973 إلى 20 في 1984. ولم يعد المهندسون البحريون مجبرين على تصميم أشكال محكمة وانسيابية للمساعدة في تحقيق سرعة عالية، واستطاعوا التركيز بدلاً من ذلك على زيادة الحمولة الأجرة. وبدلاً من أن تكون السفن أطول بكثير صارت أكثر ضخامة. وكان بوسع السفن التي دخلت الخدمة في 1978 أن تحمل 3,500 حاوية كل منها بطول 20 قدماً، أكثر مما دخل جميع المرافئ الأمريكية في أسبوع واحد في 1968.

كان بوسع سفن بانماكس - الحجم الأكبر الذي يمكن أن يمر عبر قناة بنما - حمل حاوية بكلفة أقل من سابقتها. كانت كلفة البناء نفسها أقل، من حيث الصلّة بالسعة: إن سفينة تحمل 3,000 حاوية لم تتطلب كمية مضاعفة من الفولاذ أو محركاً أكبر بمرتين كسفينة تحمل 1,500. مفترضين مدى الأتمتة على ظهر السفن الجديدة، لم تتطلب السفينة الكبيرة طاقماً كبيراً، وهكذا فقد كانت أجرة الطاقم من أجل كل حاوية أدنى بكثير. لم يزد استهلاك الوقود بشكل متناسب مع حجم السفينة. وفي أوائل الثمانينات، استطاعت سفن جديدة تحمل 4,200 حاوية طول كل منها 20 قدماً أن تنقل طناً من الحمولة بأقل من 40% مما تستطيعه سفينة صُنعت من أجل 3,000 حاوية وبنثل كلفة سفينة مصممة لألف وثمانمائة حاوية<sup>5</sup>.

استمر ازدياد السفن. كانت اقتصادات الوزن الضخم واضحة، وكبيرة، حيث إنه في 1988 بدأت شركات النقل بشراء سفن عريضة جداً بحيث لا تستطيع المرور عبر قناة بنما. واحتاجت تلك السفن التي دُعيت بـ"بوست - بانماكس" إلى مياه أكثر عمقاً وإلى أرصفة تحميل طويلة لم تستطع تقديمها كثير من المرافئ. ولم تكن اقتصادية كي تبخر على جميع طرق الشحن في العالم. لم تكن مرنة، ولكنها استطاعت القيام بشيء واحد بشكل جيد جداً. ففي طريق مشغول بين مرفأين ضخمين عميقين كمثل هونغ كونغ ولوس أنجلوس أو سنغافورة وروتردام، استطاعت الإبحار جيئةً وذهاباً، مع توقف قصير في كل طرف، ناقلة حمولة بشكل أقل كلفة من أي سفن سبق أن بُنيت. وفي بداية القرن الواحد والعشرين، كانت شركات النقل تطلب سفناً قادرة على حمل 10,000 حاوية طول كل منها 20 قدماً، أو 5,000 حاوية موحدة القياس طول كل منها 40 قدماً، وكانت سفن أكبر طور البناء.

حين كبرت السفن، كبرت المرافئ. وفي 1970، عبرت 292,000 حاوية محملة طول كل منها 20 قدماً أرصفة التحميل في نيوارك وإليزابيث؛ التي كانت أكبر مجمعات حاويات. وفي 1980، عالجت أرصفة التحميل حول مرفأ نيويورك، بما فيه محطة يو.إس. لاينز في جزيرة ستيتن، أكثر من تلك الحاويات بسبع مرات، بالرغم من أن حصة نيويورك من نقل كل الحاويات الأمريكية تراجعت. وتضاعف نقل الحاويات من بريطانيا إلى نقاط خارج أوربة، التي كان معظمها تقريباً يعبر إما فليكستو أو تيلبري، أكثر من ثلاث مرات في عقد، بالرغم اقتصاد بريطانيا الضعيف. ورفعت المرافئ البحرية العميقة كروتردام، وأنتويرب، وهامبورغ وهونغ كونغ، ويوكوهاما وكوهسيونغ، في تايوان، عدد الحاويات التي عالجتها في أواخر السبعينيات إلى أكثر من ضعفين. وباطراد، تاجرت المرافئ الأكبر مع بعضها بشكل كبير: ففي 1976، كان ربع تجارة الحمولة المحواة تقريباً يمر في كوبي، في اليابان، أو في روتردام، في هولندا، وكان ربع آخر يمر عبر خمسة مرفأئ آسيوية أو أوروبية فقط.<sup>6</sup>

كانت القوة نفسها التي تكمن وراء التوسع الذي لا يتوقف لطاقة المرفأ هي التي أدت إلى الزيادة التي لا تتوقف في سعة السفينة، ألا وهي الطلب من أجل كلفة أقل لكل حاوية. وبيعت السفن الجديدة بسعر 60 مليون دولار لكل واحدة في أواخر السبعينيات، بالرغم

من الركود في بناء السفن. ومن أجل تغطية تأميناتهم (صكوك الرهن)، كان على شركات النقل أن ترفع وقت إبحار سفنها إلى الحد الأعلى، وأن تملأها بالحمولة المؤددة للعائدات، وتقلل من الوقت الذي تقضيه السفن في المرفأ. كانت المعادلة بسيطة: كلما كان المرفأ أكبر، كلما كانت السفن التي يستطيع معالجتها أكبر وكلما كان أسرع في تفريغها، وإعادة تحميلها، وإعادتها إلى البحر. وكان من المرجح أن تملك المرافئ الأكبر مراسي أعمق، وعدداً أكبر من الرافعات الأكثر سرعة، وتكنولوجيا أفضل لملاحقة جميع الحاويات، وطرقاً وخدمات سكك حديدية أفضل لنقل الحمولة واستقبالها. وكلما كان المرفأ مجهزاً لمعالجة حاويات أكثر، كلما كان من المرجح أن تقل كلفة كل حاوية. وكما استنتجت إحدى الدراسات بدقة: «إن الحجم مهم»<sup>7</sup>.

كان الحجم مهماً، ولكن موقع المرفأ بدأ يفقد أهميته بالتدرج. فقد ازدهرت المرافئ تقليدياً عبر مقاطعة تدفق التجارة. وكانت خدمات الجمارك والبيع بالجملة والتوزيع تتركز في مدن المرافئ، كما كانت في نيويورك؛ لأن كل الحمولة القادمة والذاهبة كانت تتوقف هناك. وكان للمرفأ عادة صلات مالية وتجارية كبيرة مع المنطقة الداخلية التي كانت منطقتها الخلفية. وصمّم الجغرافيون، في إحدى المرات، نقاطاً في الداخل كـ «رافد» لمرفأ معين.

لم يكن هناك روافد في الشحن بالحاويات. حوّلت الحاويات المرافئ إلى مجرد «مراكز تحميل»، إلى أمكنة تتدفق عبرها كميات كبيرة من الحمولة دون استراحة. وكانت جميع شركات النقل تنظّم عملياتها بحيث تركز على عدد صغير من مراكز التحميل كي تقلل من رسوّ سفنها المكلفة. لم يأبه الزبائن بموقع مراكز التحميل تلك: ذلك أن شركات التصنيع في إيلينوي التي تشحن الآلات إلى كوريا كانت غير مكترثة فيما إذا ذهبت بضائعها بالشاحنات إلى لونج بيتش أو بالقطار إلى سياتل، ولم تكتثر، أيضاً إن دخلت كوريا عبر بوسان أو إنكون. كانت شركة النقل تتخذ تلك القرارات وفقاً لما تراه مناسباً، وكانت القرارات تستند بشكل كامل إلى أي مزيج من كلف السفن العاملة، وأجور المرافئ، وأجور النقل البري سيقود إلى أدنى كلفة كلية لكل صندوق<sup>8</sup>.

وُلدتْ جغرافية النقل البحري الجديدة هذه نماذج تجارية غير تقليدية. فالصادرات من جنوب فرنسا يمكن أن تُنقل برخص أكبر عبر لوهافر، على القناة الإنكليزية. أما الصادرات إلى اسكتلندا فيمكن أن تُنقل بالقطار من جنوب شرق إنكلترا. ويمكن للحمولة اليابانية المتجهة إلى خليج سان فرانسيسكو أن تُستقبل عبر سياتل بدلاً من أوكلاند، مما جعل شركة النقل توفّر يوم إبحار في كل اتجاه متجاوزة كلفة نقل بعض الحمولة في القطار من سياتل إلى كاليفورنيا. وزادت مدن المرافئ على طول خليج مكسيكو من تجارتها مع أوربة وآسية عبر تشارلستون أو لوس أنجلوس؛ لأن شركات النقل عدت الإبحار إلى الخليج غير اقتصادي. وحل هامبتون رودز في فرجينيا مكان بالتيمور كمركز تحميل رئيس ليس بسبب خطأ بالتيمور بل لأن شركة نقل تخدم أوربة يمكن أن تقوم برحلات أكثر من هامبتون رودز، وحين تدخل في العملية سفينة تكلف 60 مليون دولار، تستطيع تلك الرحلات الأربع أن توضح الفرق بين الربح والخسارة<sup>9</sup>.

كانت الفوائد الاقتصادية المحلية لمرافئ ناجح كبيرة. ذلك أن منطقة مدينية بمرافئ يمكن أن تتركز فيها وظائف الشحن، وسكك الحديد، والمستودعات، ويمكن أن تحتاج إلى سماسة جمارك وشاحني سلع، وأن تحصد عائد الضريبة من الأعمال المرتبطة بالمرافئ. ويعتمد مكان وجود هذه الوظائف على الاعتبارات التجارية أكثر مما هو على الجغرافيا. فمرافئ مثل سياتل، التي فيها أسواق محلية صغيرة، كان يحدها أمل واقعي كي تكون مخرجاً أو مدخلاً للحاوية، «وقد حصلت على فوائد اقتصادية قوية نتيجة لهذا»، كما قالت إحدى الدراسات. أما مرافئ كطوكيو ولندن، والتي فيها أسواق محتشدة قريبة، فقد كان من غير المضمون أن تزدهر. وبما إن شركات النقل تحدد السياسة، فقد أجبرت المرافئ على التنافس على شركات النقل<sup>10</sup>.

أدّى التنافس إلى استثمار بوزن هائل يسبب الدوار. فقد سكب البنك الدولي وبنك التنمية الآسيوي 1,3 بليون دولار في مشروعات المرافئ في البلدان النامية في السبعينيات. وأنفقت المرافئ الأمريكية 2,3 بليون دولار على تجهيزات لمعالجة الحاويات بين 1973 و1989. واستخدمت شركات النقل قوتها في المساومة لتحويل مجازفات بناء مراس

جديدة، وشراء رافعات جديدة، وحفر قنوات أكثر عمقاً إلى وكالات المرفأ التي تديرها الحكومة. أصرت المرفأ على أن توقع شركات النقل عقود تأجير، ولكن هذه العقود لم تضمن في الغالب تدفق الحمولة. واستطاعت شركات النقل، وفي الغالب فعلت، أن تنقل مراكز حمولتها من مرفأ إلى آخر مع تغير استراتيجياتها، دون أن تقدم سوى أجور من الحد الأدنى للمرفأ التي تركتها خلفها. وفي عام واحد، نقلت ثلاثون شركة نقل خدمتها من المرفأ الأمريكية الشمالية، تاركة بعضها في خسارة فادحة. لم يضمن امتلاك التجهيزات الأكثر تطوراً النجاح؛ فقد أنفقت أوكلاند حصة غير متناسبة من عائداتها - على بناء محطات الحاويات في أواخر السبعينيات، ولكنها خسرت حصة سوق ضخمة للونغ بيتش. وفي 1983، بعد استثمارات ضخمة أخرى، أوقفت دعوى بيئية مشروع تعميق للقناة، فردت أمريكةن بريسندنت لاينز ناقلة الكثير من عملها إلى سياتل. وخسرت سياتل، بدورها، في 1985، حين بنى تاكوما، الذي يبعد بضعة أميال إلى الجنوب في بوجيت ساوند محطة كلفت 44 مليون دولار ودفع سي - لاند إلى الذهاب بعيداً<sup>11</sup>.

ضاع كثير من الاستثمارات في تجهيزات المرفأ. وقادت أحواض سفن بالتيمور الجديدة إلى ازدياد في الحمولة في 1979 و1980، ولكن المرفأ عالج عدداً أقل من الحاويات في عام 2000 مما فعله قبل عقدين. وحقق مرفأ حاويات تايوان المكلف، كوسيونغ نجاحاً مدوياً، ولكن قرار الحكومة لبناء مرفأ في تاي تشونغ كان خطأ مكلفاً. وكان سان ديبغو واحداً من بين مرفأ كثيرة طلبت رافعات حاويات مرتفعة السعر لم تنفع إلا قليلاً فيما بعد. وبرهنت تجهيزات تكنولوجية هائلة، كمثّل سكة الحديد في حوض السفن، أنها ثقوب غرق: فالمرفأ التي ركبت سكة حديدية في أحواض السفن، بحيث تستطيع الرافعات نقل الحمولة مباشرة من السفن إلى العربات القضبانية المنتظرة، علمت أن الوقت المطلوب لدفع القطار إلى الأمام فيما تحمّل الرافعة جميع العربات القضبانية أحر السفن وخفض من الإنتاجية. هُجر الكثير من خطوط السكك التي في الأحواض، ولكن المرفأ هي التي تحمّلت كلفة الفشل<sup>12</sup>.

لم تمر المجازفة المتزايدة لعمل المرفأ دون ملاحظة. كان استثمار الحكومة في المرفأ حاسماً لتطور الشحن بالحاويات في الستينيات والسبعينيات. وباستثناء فليكستو وهونغ كونغ، كانت جميع مرفأ الحاويات الرئيسية في تلك الحقبة قد طُوِّرت - عبر المجازفة والكلفة عامة. وفي ذلك الوقت، لم يكن هناك بديل: لم يكن بوسع شركات النقل التي تبخس بالتمويل وشركات التحميل والتفريغ أن تطوّر المرفأ وحدها. صارت الحاجة إلى الاستثمار كبيرة، وبدأ المسؤولون العامون يفقدون حماسهم لإدارة المرفأ. وقال رئيس مرفأ سياتل في 1981: «إن الكلف المتزايدة مذهلة الآن»؛ ذلك أن احتمال مغادرة أو توقف شركة نقل يمكن أن يُجبر الوكالة العامة على الدفع من أجل الرافعات العاطلة عن العمل وأفنية الحاويات الصامته وكانت هذه كلفة كبيرة لا تستطيع الحكومات أن تجازف وتحملها<sup>13</sup>.

كسرت رئيسة الوزراء البريطانية مارغريت تاتشر الجليد حين باعت 21 مرفأ لشركة خاصة في 1981. وتبعته حكومات بلدان أخرى. أجرت ماليزية محطة الحاويات لديها في مرفأ كلانغ إلى شركة خاصة في 1986، وصارت المرفأ من المكسيك إلى كوريا الجنوبية ونيوزلندا في أيدي الشركات الخاصة. لم يتضمن المستثمرون شركات تحميل وتفريغ وشركات نقل فحسب، وإنما أيضاً شركات نقل بارزة عابرة للمحيط. - كانت شركات سفن الحاويات قد صارت الآن أعمالاً تجارية كبيرة، قادرة على تأمين مبالغ كبيرة من رأس المال الذي تتطلبه المرفأ. وكمستخدمة للمرفأ، كان لها مصلحة في امتلاك تجهيزات يمكن أن تعالج سفنها بسرعة. وعلى عكس وكالات الحكومة، لم يكن هناك حاجة ملحة بالنسبة للشركات الخاصة المشغلة للمرفأ أن توسّع التطور الاقتصادي المحلي؛ كان بوسعها أن تلج على عقود على المدى الطويل، تدعمها المصارف أو ضمانات ملكية، لضمان استعادة أي استثمارات تقوم بتوظيفها. وتراجعت الحكومات إلى دور مالكي أرض، وكانت تؤجر الأراضي على الواجهة المائية لشركات خاصة. وفي نهاية القرن العشرين، صار نصف تجارة العالم في الحاويات تقريباً يمر عبر مرفأ تسيطر عليها الشركات الخاصة<sup>14</sup>.

وفي 1977، وصلت التحوية إلى نقطة تحوّل. ووُضعت سفن الحاويات في الخدمة بين إفريقية الجنوبية وأوربة، آخر طريق نقل بحري كبير تستخدمه سفن الحمولة السائبة. لم تكن الحاويات كونية؛ فعلى كثير من الطرق الأقل جاذبية، وخاصة إلى أفريقية وأمريكا اللاتينية، كانت السفن التقليدية ما تزال مهيمنة. وبالمصطلحات التجارية، كانت هذه أسواقاً مواضعها لائقة، وليست فرصاً كبيرة. وأصبحت طرق المحيط الرئيسة الطرق السريعة العائمة التي تصورها مالكوم مكليين. ستبحر سبع عشرة سفينة تتسع لعشرين ألف حاوية كل منها بطول 20 قدماً كل أسبوع من ساحل المحيط الهادئ في الولايات المتحدة الأمريكية إلى اليابان في 1980. ومن أوربة الشمالية، كانت 23 سفينة تبحر أسبوعياً إلى مرفأئ الأطلسي والبحيرات الكبرى في أمريكا الشمالية، وكانت ثماني سفن أخرى قادرة على حمل أكثر من ألف وخمسمائة حاوية، تقادر أوربة إلى اليابان. وحتى على الطريق الطويل بين أستراليا والساحل الأمريكي الشرقي كان هناك معدل 2,5 من سفن الحاويات في كل اتجاه كل أسبوع، تحمل اللحوم الأسترالية إلى أمريكا والبضائع المصنّعة إلى أستراليا<sup>15</sup>.

في بحثها الذي لا ينتهي كي تصبح أكبر، وضعت شركات النقل أعينها على طريقة جديدة لربط المرفأئ التي خدمتها سابقاً: الإبحار حول العالم.

كانت خدمة الإبحار حول العالم فكرة بالكاد تستحق التفكير في أيام سفن الحمولة السائبة. بسفن بطيئة ورسوٍ طويل في المرفأئ، كانت رحلة تسع وثلاثين ألف ميل من نيويورك عبر شمال الأطلسي، ومضيق جبل طارق وقتاة السويس، والتوقف في سنغافورة وهونغ كونغ ويوكوهاما، تستغرق ستة أشهر. وجعلت السفن الأسرع والتوقفات الأقصر في المرفأئ رحلة الثلاثة أشهر قابلة للتخيل. وفي 1978، بعد رحيل مكليين بعام، طلبت ر.جي. رينولدز 12 سفينة بمحركات ديزل مقواة بكلفة 580 مليون دولار ووعدت بأن سي - لاند ستطلق في القريب العاجل «خدمة أسبوعية جديدة حول العالم»<sup>16</sup>.

لم تكن الفكرة جنونية بشكل كامل. عانت معظم شركات النقل البحري من نماذج نقل غير متوازنة بشكل كبير. كانت سي - لاند، مثلاً، شركة رئيسة في شمال المحيط

الهادئ، ولكنها بسبب الفائض التجاري الياباني الكبير مع الولايات المتحدة كانت تنقل حمولة متجهة إلى الشرق أكثر بكثير من الحمولة المتجهة إلى الغرب. وعانت من مشكلة عودة سفنها فارغة من الشرق الأوسط، حيث البلدان الغنية بعائدات النفط تستورد كميات كبيرة من البضائع المصنّعة ولكن لديها القليل من الحمولة المحوّاة كي تشحنها. إن شركة تبجر نحو الشرق حول العالم يمكن أن تساعد في حل هذا الخلل في التوازن عبر السماح للسفن بتفريغ حاويات كاملة في المرفأء الشرق أوسطية، ونقل الحاويات الفارغة التي سلّمت في الرحلات السابقة، إلى اليابان. وفي الطريق، يمكن أن تتوقف السفن في سنغافورة وهونغ كونغ، حيث ستقابلها سفن أصغر تنقل الحمولة من البلدان ذات الاقتصادات النامية كإندونيسيا وتايلاند، التي لم تتاجر بعد بما يكفي لتبرير طريق حاويات إلى اليابان أو الولايات المتحدة.

كانت خدمة النقل حول العالم مغامرة تنطوي على مجازفة. ذلك أن تدفق عمليات النقل بين أزواج مختلفة من المرفأء كانت مختلفة بشكل كبير؛ إن سفينة قادرة على نقل الحمولة بين نيويورك وروتردام يمكن أن تكون كبيرة جداً بين سنغافورة وهونغ كونغ. وكان التأخر الناجم عن عاصفة، أو إضراب على رصيف المرفأء، أو مشكلة ميكانيكية يخلّ بجدول مواعيد توقف السفينة في كل مرفأء في اليوم نفسه كل أسبوع. لم تكن هذه مشكلة ثانوية: إن شركة زيم لاين الإسرائيلية، التي كانت تبجر من شاطئ المحيط الأطلسي في أمريكا عبر قناة السويس إلى ساحل أمريكا الغربي - وهذا أقرب شيء إلى خدمة حاوية حول العالم في 1980 - وصلت في يوم واحد في الموعد المحدد في 64% من رحلاتها فقط وكانت متأخرة أكثر من أسبوع - في كل رحلة من بين سبع رحلات. لو قرر الشاحنون أن خدمة من نقطة إلى أخرى عادية تتقيد بالمواعيد أكثر من واحدة تبجر حول العالم، لكان من الممكن أن تجد السفن التي تدور حول العالم نفسها تحت ضغط شديد في جذب الحمولة. وفي وجه هذه المجازفات، تخلّت سي - لاند عن خططها للإبحار حول العالم.

لم تتخل اثنتان من منافسيها الكبار. كانت إحداها شركة إفرجرين مارين، التي أسّسها كشركة نقل المقاول التايواني الطموح تشانغ يونغ - فا في 1968، وقد صارت شركة

رئيسة تعمل عبر المحيط الهادئ وعلى طريق الشرق الأقصى - أوربة، وقد خفضت أجور الشحن التي وضعها الكارتل كي تكسب النقل. وفي أيار 1982، طلبت إفرجرين 16 سفينة حاويات من مسافن في اليابان وتايلاند بكلفة بليون دولار وأعلنت أنها ستقدم خدمات نقل حول العالم وتتوجه شرقاً وغرباً. إن السفن، التي خُطط لها في الأصل كي تحمل 2,240 حاوية كل منها بطول 20 قدماً، أعيد تصميمها في الحال كي تحمل 2,728. دعا تشانغ هذه السفن «صنف ج» وسماها بالتالي: إيضر كيفتد، إيضر جلوري، إيضر جليمي. كانت تبحر بسرعة 21 عقدة، وكانت سريعة بما يكفي حيث إن كلاً من المرافئ التسع عشر التي تتوقف فيها تستقبل سفينة لإفرجرين كل عشرة أيام. كانت سفن إفرجرين تبحر حول العالم في 81 يوماً باتجاه الشرق، وتتجه غرباً لمدة 82 يوماً<sup>17</sup>.

كان المنافس الآخر في السباق حول العالم قطب شحن بحري واثق بذاته، هو مالكوم مكلين. طلبت شركته، يو.إس. لاينز، في 1982 أربع عشرة سفينة حاويات عملاقة. وبينائها للسفن في مسفنة دايبو في كوريا خسرت الشركة حقوقها للحصول على معونات البناء من الحكومة الأمريكية ولكنها حصلت على حرية تسيير سفنها حيث تشاء، دون تدخل من الحكومة. كانت كل سفينة جديدة تستطيع حمل 4,482 حاوية كل منها بطول 20 قدماً، وكانت أكبر بنصف مرة من سفن إفرجرين. كانت السفن عريضة ومسطحة، ومسخرة للمنفعة، ومصممة - كما عبّر مهندسها تشارلز كشينغ - كي تبدو «كصندوق أحذية كبير فوق الماء». كانت استراتيجية مكلين مختلفة عن استراتيجية تشانغ. ستدور سفنه حول العالم فقط في اتجاه نحو الشرق، وستعمل ذلك ببطء. لقد تعلّم مكلين من أخطائه في سفن إس إل - 7 السريعة، التي ألهمت فواتير وقودها كل أرباحه. بُنيت السفن الجديدة لحقبة الوقود المكلف. ستحافظ على الوقود عبر الإبحار بسرعة 18 عقدة، وتستغرق وقتاً أطول من الوقت الذي تستغرقه سفن إفرجرين كي تبحر حول العالم<sup>18</sup>.

سمى مكلين سفنه الجديدة إيكونشيبز؛ لأن اقتصادها في الوقود، والسعة الهائلة الناجمة عن حجمها الهائل، خفّفاً من كلفة كل حاوية في أي سفينة في - أي مكان. كلفت السفن وحدها 570 مليون دولار. ولم تعان شركة مكلين التجارية الجديدة، التي

سميت على غرار سلفها، مكلين إندستريز، من صعوبة في تأمين النقود. كان العالم متلهّفاً للاستثمار مع مؤسس النقل بالحاويات حين حوّل شركة يو.إس. لاينز إلى «خدمة حاويات عالمية»<sup>19</sup>.

كان احتمال الربح من هذه الخدمات مثيراً للشكوك من البداية. كانت صناعة الشحن بالحاويات كلها تقريباً تصارع: أفلست شركة سيترين لاينز في 1981؛ وانهارت دلتا ستيمشيب ومور - مكورماك بين ذراعي يو.إس. لاينز في 1982؛ وباعت هاباج - لويد مقرها كي تسدد ديونها؛ وأجبرت أورينت أوفرسيز التايوانية على إعادة هيكلة 2,7 بليون دولار من الديون؛ أما سي كونتينرز، التي كانت تسيطر على خدمات النقل البريطانية وتملك 15 سفينة حاويات وشركة لتأجير الحاويات، فقد انهارت تقريباً. وساءت الأمور أكثر في 1984 و1985، حين بدأت إفرجرين ويو.إس. لاينز خدماتهما حول العالم. وتدفقت إلى السوق طاقة شحن جديدة. وارتفع الفراغ المتاح للحاويات في شمال المحيط الهادئ 20% بين أيار 1983 وأيار 1984، تاركاً السفن من أمريكا الشمالية إلى اليابان نصف فارغة. وتحدثت لويد شيبينغ إكونوميست: «عن خفض للأجر واسع الانتشار قامت به شركات النقل بحثاً عن حصة في السوق»<sup>20</sup>.

لم تكن الخدمة كما هو متوقع تماماً. كانت عمليات التوقف في المرفأ لا تتطلب رسواً في الحوض فحسب وإنما أيضاً الانحراف المكلف المضيق للوقت عن الطريق حول العالم. وإذا لم يتم اختصار التوقفات بحدة، فإن الرحلات ستصبح طويلة وغير عملية. نتيجة لهذا، تم ربط معظم المرافئ مع خدمات النقل حول العالم بسفن مغذية كان تنقل حاوياتها في مراكز تحميل رئيسة، مما طوّل وقت ترانزيت الحمولة. وأخيراً توقفت سفن إفرجرين التي تدور حول العالم عن زيارة بريطانية، مستخدمة لو هافر في فرنسة كمركز تحميل إقليمي لها وكانت تنقل 200,000 حاوية في العام إلى مرافئ في إنكلترا واسكتلندا وأيرلندا. كانت سفن مكلين التي تُدعى إيكونشيبز - تحتاج إلى مرافئ ذات مياه عميقة جداً، وكانت أحياناً تترك الحمولة في الأحواض كي تبخر في المد العالي. لم تواجه إفرجرين أو يو.إس. لاينز حقيقة أن سفنها يمكن ألا تكون الأداة الأفضل لنقل الحمولة؛ وبالرغم من أن شحن

الحاويات عبر البلاد في قطارات حمولة مزدوجة يكلف أكثر من إرسالها عبر قناة بنما، فإن خدمة السفينة - القطار التي قدمتها شركة أمريكية ن بريسدن لاينز استطاعت نقل حاوية من اليابان إلى نيويورك في 14 يوماً فقط، وهذا وقت ترانزيت لم تستطع إفرجرين أو يو.إس. لاينز مضاهاته. كان الأداء في الوقت المحدد مشكلة مستمرة أيضاً. ذلك أن الطقس السيئ في خليج بيسكي أو رافعة معطلة في دبي يمكن أن يخلو بجدول مواعيد محددة لزبائن في يوكوهاما ولونغ بيتش حول وصول سفينة تبجر حول العالم<sup>21</sup>.

لم يطل وقت حلول الكارثة. فبدلاً من أن يرتفع سعر برمبل النفط من 28 إلى 50 دولاراً، كما توقع مكلين، انهارت أسعار النفط إلى 14 دولاراً في 1985. وفجأة صارت سفن يو.إس. لاينز البطيئة الموقرة للوقود السفن غير المناسبة للسوق، ولم تستطع الدول النفطية الشرق أوسطية شراء كميات لا حدود لها من الصادرات التي كان من المفترض أن تجعل سفن إيكونشيبيز مليئة بالحمولة. كان التنافس أشد، أيضاً: على عكس السبعينات، وحين انهارت شركات سفن الحمولة السائبة سيئة الإدارة واحدة بعد أخرى قبل هجوم الشحن بالحاويات، كان اللاعبون في الثمانينات شركات مدارة بحرفية دون ميل إلى الاستسلام. وبعد الحصول على ربح بلغ 62 مليون دولار في 1984، أبلغت مكلين إندستريز عن خسارة 67 مليون دولار في 1985. وخسرت الشركة الأرباح في أوائل 1986 حين كان مكلين يصارع كي يعيد هيكله ديونه. لكن هذا لم يفد. وفي الأشهر التسع الأولى في 1986، خسرت مكلين إندستريز 237 مليون دولار من عائدات 854 مليون. وبدأت محطات الحاويات في أوريطة تطلب النقود مسبقاً قبل السماح لسفن إيكونشيبيز بالتحميل. تشدد الدائنون في شروطهم. وفي 24 تشرين الثاني، علقت مكلين إندستريز التي بلغت ديونها 1,2 بليون دولار كل خدماتها وأعلنت إفلاسها<sup>22</sup>.

كان انهيار يو.إس. لاينز في ذلك الوقت أكبر إفلاس في تاريخ أمريكا. كان أيضاً أحد الإفلاسات الأكثر تشابكاً. تم حجز 52 سفينة في مرافئ من سنغافورة إلى اليونان. أما البنوك الأمريكية السبعة التي تحمل صكوك الرهن الخاصة بسفن إيكونشيبيز فقد حاولت أن تستعيد ما تقدر عليه من السفن التي لم ترغب بها أي شركة أخرى؛ وبعد ستة عشر شهراً، بيعت السفن لسي - لاند ب 28 سنتاً مقابل الدولار. وأعيد أكثر من

10,000 حاوية و5,500 هيكل إلى شركة فلكسي - فان للتأجير، التي أجرتهم لشركة يو.إس. لاينز مقابل بضعة دولارات كل يوم. وتم إلغاء رسم الاستئجار السنوي الذي كانت تدفعه يو.إس. لاينز وبلغ 12 مليون دولار مقابل محطة الحاويات في جزيرة ستيتن، مما ترك هيئة مرفأ نيويورك ونيو جيرسي مسؤولة قانونياً عن 60 مليون دولار من نفقات الحفر والبناء. وانتقلت مزارع المستعمرة الأولى إلى أيدي الصرافين، وانتهى الكثير منها كملاذ للحيوانات البرية. أما الدائون الذين لا يملكون ضمانات فلم يحصلوا على أي شيء. أفلس مالكو أسهم مالكوم مكلين، الذين يمثلون 88% من الأملاك العامة لمكلين إندستريز، وطُرد هو وابنه مالكوم مكلين الابن، الذي كان نائب الرئيس، من الإدارة. فقد الآلاف وظائفهم<sup>23</sup>.

قال زميل قديم فيما بعد: «لم يتعافَ مالكوم أبداً من إفلاس يو.إس. لاينز». لجأ إلى العزلة وامتنع عن مقابلة الصحفيين وتجنب الظهور العام. كان فشله، ومعرفة أنه ألحق الأذى بالآلاف الأشخاص مصدراً متواصلاً للعار. - لكنه ظل رجلاً طموحاً. ففي 1991، بعد خمس سنوات من فشل يو.إس. لاينز قاده الضجر إلى إطلاق شركة شحن أخرى في سن السابعة والسبعين. وأقنعه المديرون التنفيذيون السابقون في سي - لاند، الذين صار كثير منهم الآن من منارات صناعة النقل البارزين، كي يعود على الأقل بين الفينة والأخرى إلى الظهور العلني، ويقبل المكافآت والتشريفات التي يستحقها. وفي صباح يوم جنازته، في 30 أيار، 2001، أطلقت سفن الحاويات في كل أنحاء العالم صفاراتها تخليداً لذكراه<sup>24</sup>.

إذا كان فشل شركة يو.إس. لاينز كارثة شخصية لكثيرين، فإنه لم يشكل كارثة للصناعة التي أبداعها مالكوم مكلين. وفي 1986، عام انهيار يو.إس. لاينز، استثمرت المرافئ وشركات النقل والشاحنون في أنحاء العالم 76 بليون دولار من أجل نقل الحمولة في الحاويات. وتم التنبؤ بنفقات بلغت 130 بليون دولار في نهاية القرن الحادي والعشرين، على سفن أكبر، ومرافئ تستطيع أن تبخر من داخل مرفأ في 12 ساعة، ورافعات تستطيع أن ترفع أكثر من صندوق في الدقيقة. صار الشحن بالحاويات عملاً كبيراً جداً، ومع نموه، كانت كلفة نقل حمولة الحاوية تنخفض باطراد<sup>25</sup>.