

الفصل الثالث عشر

انتقام الشاحنين

أدخلت الأعوام الأولى للشحن الدولي بالحاويات، التي كانت مخيبة للمستثمرين، دينامية جديدة إلى عمل نقل الحمولة القديم المضجر؛ ذلك أن حرب الأجور التي استمرت عقداً، كما علّق كارل هاينز سيجر من شركة هاباج - لويد الألمانية فيما بعد: «انطوت على خسائر ضخمة مالكي السفن، ولكنها أحدثت، من ناحية أخرى، فتحاً عبر تقديم «الحاوية» للشاحنين». انتشرت تكنولوجيا الحاوية الجديدة على نطاق واسع، وبدأت تتغلغل بسرعة عميقاً في الاقتصاد العالمي¹.

شُعر بالتأثيرات الأولية للحاوية داخل الحدود الضيقة لصناعة النقل البحري، في شركات النقل، ووكالات المرفأ، وعمال أحواض السفن. وترنحت شركات النقل تحت وطأة الكلف الضخمة للانتقال إلى الشحن بالحاويات، ولم تتج بعضها منها. كان على المرافئ أن تعيد بناء نفسها كي تعالج الحاويات بشكل كمي، لاعبة أدواراً جديدة، مطورة وممولة محطات كان من غير الممكن تصور وزنها من قبل. فقد عمال المرافئ في جميع الأمكنة تقريباً وظائهم بأعداد كبيرة، بالرغم من أن نقاباتهم قاومت في حالات كثيرة وبقوة كافية كي تكسب تعويضاً مقابل الموافقة على التغييرات التي ستعاود بسرعة صياغة العمل في أحواض السفن.

كان للتغيرات الساحقة في عالم النقل البحري في البداية عواقب كبيرة. فالنقل عبر المحيط لم يكن يشمل سوى حصة صغيرة من الاقتصاد العالمي، وباستثناء العمل في جماعات تتوضع إلى جانب الحوض، كان عمل عمال المرافئ يشكل نسبة مئوية ضئيلة من الوظائف الكلية. ولم يُعثر على الأهمية الحقيقية للثورة في نقل الحمولة في تأثيرها على

شركات النقل وعمال الأحواض فحسب، وإنما عثر عليها فيما بعد، بعد أن ترجع صدى تأثير التحوية بين مئات الآلاف من المصانع وبائعي الجملة وتجار السلع ووكالات الحكومة التي لديها بضائع للشحن. كانت كلفة نقل البضائع، بالنسبة لمعظم الشاحنين، حاسمة في تحديد أي منتجات يصنعون، أين يصنعونها ويبيعونها، وفيما إذا كان الاستيراد والتصدير مربحاً. لقد أعادت الحاوية صياغة الاقتصاد العالمي حين غيرت جذرياً تكاليف الشاحنين.

لم يحدث هذا بسرعة. ففي أواخر 1975، بعد أن كانت سفن الحاويات تعبر المحيطات في مواعيد منتظمة لمدة عقد تقريباً، صرحت وكالة تابعة للأمم المتحدة أن «بضعة شاحنين استفادوا من الخفضات طويلة الأمد في كلف نقل السفن». وبعد عقد، بدا الموقف مختلفاً جداً².

ولدت الأعوام الأولى من الشحن بالحاويات، حتى عبر السبعينيات، خفضاً كبيراً في كلف شركات النقل. كان الأكثر أهمية التوفير في تحميل السفن وتفريغها، والتي كانت الكلفة الوحيدة الأكبر في أيام ما قبل الحاوية. ولم تكن كلف الريح، والتي كانت أعلى مما هي بالنسبة للسفن التقليدية، مضرة؛ لأن السفن القديمة التي أعيد تجهيزها بحجرات لحمل الحاويات كانت تشكل معظم أسطول الحاويات. وكلفت مراسي الحاويات في المرافئ أكثر عشر مرات مما كلفته المراسي التقليدية، ولكن كان بوسعها معالجة أكثر عشرين مرة من الحمولة في ساعة العمل الرجالية، وهكذا فإن كلفة كل طن كانت أدنى. كان تشغيل سفن الحاويات الأولى أقل كلفة من تشغيل سفن الحمولات السائبة أو على أساس كل طن؛ لأن كل رحلة كانت تحمل المزيد من الحمولة. وإذا ما جمعنا كل ذلك، كما استنتجت منظمة الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (أنكتاد) في 1970، فإن كلف شركات النقل البحري في نقل الحمولة في سفن الحاويات كان أقل من نصف كلفة نقل الحمولة في السفن التقليدية³.

شارك الشاحنون في جزء من خفضات الكلفة الناجمة عن التحوية. وصعب تعقيد نظام الأجور القائم على السلع المفردة تقدير معدل الأجور، ولكن الأدلة بينت بوضوح أن

إدخال الشحن الدولي بالحاويات على الفور أدى إلى أجور أدنى مما كان متاحاً في سفن الحمولة السائبة. كان انحدار الأجر، على أي حال، أقل تبريراً من ناحية توفير مالكي السفن الكبيرة على الأرجح؛ لأن الكارتلات نفسها التي تضع أجور الحاويات كانت تحدّ أيضاً أجور الشحن التقليدي. كان كثير من أعضاء الكارتل ينقلون الحاويات بشكل غير فعال في سفن الحمولة السائبة إلى أن بُنيت سفن حاوياتهم الجديدة. أرادوا أن يحافظوا على أجور قريبة من أجور الحمولة السائبة من أجل حماية أرباحهم، وعرقلة نمو التحوية إلى أن تصل سفنهم.

كانت النتيجة هي أن الأجور الأولى للحاويات لم تستند إلى كلفة الشحن بالحاوية وإنما إلى كلفة شحن الحمولة السائبة. إذا احتوت الحاوية على حمولة مختلطة كان يُفرض أجر على كل قطعة وكان أدنى بشكل ضئيل إذا نُقلت في سفينة حمولة سائبة. أما الحاوية المحملة ببضاعة واحدة فقد كانت حسوماتها أكبر، ولكنها لم تكن كريمة. وفي بداية الخدمة من أوربة إلى أستراليا في 1969، مثلاً، لم يستطع مصنع ويلزي للبرادات أن يوفر سوى 11% من أجور الحمولة السائبة عبر الشحن بحاويات ممتلئة بمنتجاته، ولم يوفر تقريباً أي شيء عبر إرسال شحنات صغيرة في حاويات ذات حمولة مختلطة. وكانت حاويات اللحوم الأسترالية المبردة تذهب إلى بريطانية بنسبة ضئيلة من الحسم تبلغ 8,65% من أجر الحمولة السائبة⁴.

رأى مديرو سفن الحاويات أن وضع أجور أدنى لنقل الحاويات الممتلئة بدلاً من حاويات الحمولة المختلطة كان له فائدة كبيرة؛ ذلك أن حاوية تُملاً بمنتج واحد، وتُختم في المصنع ولا تُفتح إلى أن تصل إلى وجهتها النهائية، كان النوع الأكثر اقتصادية من الحمولة التي تعالج، بينما يجب أن يوضّب شاحن أو شركة نقل الحمولة المختلطة، مستخدماً عمل عمال المرافئ المكلف. وفي الستينيات، لم يكن الصناع معتادين على الشحن بالحاوية. كانوا، في معظم الأحيان، ينتجون بضائع حسب الطلب ويرسلون كل طلبية حين تنتهي. واكتشفت دراسة في 1968 لـ 235 شحنة من البضائع المصنّعة بين أمريكا الشمالية وأوربة الغربية أن 40% من كل بضاعة كان يزن أقل من طن و84% كان يزن أقل من عشرة أطنان.

كانت هذه الحمولات صغيرة جداً بحيث لا يمكن وضعها في حاوية واحدة وغير مؤهلة للحصول على الأجور الأرخص⁵.

تغيّر نظام الكلفة بشكل دراماتيكي مع وصول الجيل الثاني من سفن الحاويات في بداية 1969. صُمّمت السفن الجديدة على أساس سهولة التحميل والتفريغ التي وضعها مهندسو السفن في أذهانهم مقدماً، وكانت كلفة معالجة حمولتها متدنية جداً. وعلى عكس سفن الحمولة السائبة أو الجيل الأول من سفن الحاويات، جاءت سفن الجيل الثاني بالتزامات قابلة للدفع بغض النظر عن موقف العمل. وبدت الفائدة على النقود التي اقتُرِضت لشراء السفن والهياكل والحاويات كبيرة. وبدلاً من أجور المرفأ التي تتوعت بحسب الوقت في الحوض وكمية الحمولة المحملة أو المفرغة، كان هناك عقود تأجير طويلة الأمد خاصة بأرصنة التحميل والرافعات وفتنات الخزن، وكان الأجر يتحول إلى دين إذا قلّ العمل. أما إعادة الحاويات الفارغة عبر المحيط فقد كانت عبئاً بلا فائدة في عالم سفن الحمولة السائبة، ويمكن أن يكون ثقيلاً: كان أكثر من نصف 100,000 حاوية تمر عبر مرفأ أنتويرب في 1969 خالياً. أما أنظمة الكمبيوتر التي ترصد الحاويات وتعد خطط التحميل للسفن فقد كانت كلفة ثابتة جديدة رئيسية⁶.

سمحت الأحجام الكبيرة للسفن الجديدة والسرعات الأكبر لها بنقل المزيد من الحمولة في مجرى عام أكثر من السفن القديمة. فالسفن التي اشترت في أوائل السبعينيات من قبل شركات النقل الأوروبية التي تبحر إلى الشرق الأقصى، مثلاً، كانت تملك سعة حمولة أكبر أربع مرات من سفن الحمولة السائبة التي حلت مكانها، أما سرعتها العالية وأوقات خروجها الأسرع من المرفأ فقد مكّنتها من القيام بست رحلات كل عام بدلاً من ثلاث ونصف. وتمكّنت كلُّ من هذه السفن الجديدة عبر عام حمل أكثر بست أو سبع مرات من حمولة السفينة التقليدية. واقتضى الربح ملء ثلاثة أرباع حجرات الحاويات؛ ووراء هذه النقطة، يمكن أن تنتشر الكلف الثابتة بشكل واسع وتكون كلفة كل حاوية متدنية. وهكذا لم تعتمد الأرباح على عدد السفن التي تتنافس على الحمولة فحسب، وإنما على دورة العمل أيضاً. - وألحق ركودٌ عالميٌّ الأذى بمالكي السفن

مرتين: زاد عدم توفر الحمولة الأجر الثابت لكل حاوية وأضعف في الوقت نفسه قدرتهم على إبقاء الأجر على مستوى تأمين الأرباح⁷.

قاد غياب الحمولة إلى أجور نقل متدنية في أوائل السبعينيات. وكان شحن الآلات من جنوب ألمانيا إلى نيويورك يكلف أقل بثلاث في سفن الحاوية مما هو الأمر بسفن الحمولة السائبة، كما اكتشفت دراسة قام بها مصرف في العام 1971. ومن مقطري الويسكي في اسكتلندا إلى زارعي التفاح في أستراليا، هجر المستخدمون الرئيسيون للشحن الدولي سفن الحمولة السائبة حالما صارت خدمة الحاويات المنتظمة قادرة على تلبية احتياجاتهم. لم يكن لديهم سبب للقيام بهذه النقلة لو لم يجدوا الشحن بالحاويات مجدياً. وأشار خيار الشاحنين الساحق لتقاسم العائدات، عبر ترتيبات مثل اتفاقية شمال الأطلسي في 1971، إلى بأسهم بعد أن تدهورت أجور الشحن⁸.

ثم جاءت أزمة النفط. كان لارتفاع أسعار النفط الحاد الذي بدأ في 1972 وتسارع في حرب أكتوبر تشرين الأول 1973 تأثير غير متناسب في صناعات النقل. وارتفع معدل سعر النفط الخام في السوق العالمية من أكثر من ثلاثة دولارات للبرميل في 1972 إلى أكثر من 12 دولاراً للبرميل في 1974. أما أجور الشحن، سواء بالشاحنة أو بالقطار أو البحر، فقد ارتفعت بحسب كلفة الصناعة.

تلقت سفن الحاويات الجديدة ضربة قاسية. كانت سرعاتها العالية تستهلك كمية من الوقود على كمية من الحمولة أكبر بمرتين أو ثلاث من استهلاك سفن الحمولة السائبة. لم يكن هذا الأمر مثيراً للاهتمام حين صُممت السفن المستهلكة للوقود؛ وفي بداية السبعينيات، لم يكن الوقود يشمل سوى 10 إلى 15% من كلف تشغيل سفن الحاويات. وفي 1974، كانت أسعار الوقود عبئاً ساحقاً، ووصلت إلى نصف الكلفة الكلية لتشغيل سفينة. رفعت كارتلات النقل البحري الأجر، ونقلت الأجر الإضافية للوقود وأجر تعديل العملة إلى فواتير الزبائن، ورفعت بشكل متكرر أجر النقل مع ارتفاع كلف الوقود وتراجع الدولار. وارتفعت كلفة الشحن بالحاوية على الطرق الدولية بشكل غير متناسب. استجاب المستوردون والمصدرون عبر اختصار تجارة المسافات الطويلة في البضائع

المصنعة على نحو أكبر بكثير من تجارة المسافة القصيرة. ولم يعد الشحن بالحاوية يبدو صفقة مربحة بالنسبة لمستخدمي الشحن في أنحاء العالم⁹.

طرحَت الدراسة الدقيقة لما حدث لكلفة الشحن بالحاويات من 1972 إلى أواخر السبعينيات تحدياً لا يُقهر - على المؤرخ. كان للطرق البحرية القصيرة فحسب، كطرق بحر الشمال، أجور بسيطة لكل حاوية في معظم تلك المدة. أما في أمكنة أخرى، فقد استندت الأجور لا إلى الحاوية إنما إلى السلعة التي في داخلها. ولا تتوافر لدينا طريقة دقيقة لحساب معدل كلفة، أو لرصد التغير مع مرور الوقت¹⁰.

استُخدمت ثلاثة مصادر غير أجور الشحن الفعلية لتقدير الاتجاهات في كلف الشحن. كان أحد هذه المصادر هو كلفة استئجار سفن «شحن»، سفن مؤجرة بدلاً من تلك التي تقدم خدمة منتظمة أو خدمة باخرة خطية. وارتفع رسم استئجار سعة كل طن من الحمولة بشكل حاد، كما أفادت منشورات الشحن على نطاق واسع في الستينيات والسبعينيات. كانت معظم سفن الشحن تنقل الحبوب أو حمولة سائبة أخرى بدلاً من البضائع المصنّعة، وهكذا فإن كلفة الاستئجار تلقي القليل من الضوء على أجر الشحن بالحاويات. وبعد أن حظي الشحن بالحاويات بالأهمية، أُبعدت سفن الشحن العادية وصارت تنقل حمولة منخفضة القيمة لا يمكن وضعها في الحاويات بشكل فعال، مما جعل أجور سفن الشحن مختلفة عن كلفة الشحن بالحاوية أو لا تجمعها بها سوى علاقة ضئيلة¹¹.

إن المصدر الثاني الرئيس للمعلومات حول كلفة الشحن هو مؤشر لاينر الذي أعدته وزارة النقل الألمانية. بيّن المؤشر أن أجور الشحن تراجعت في 1966، مع وصول الشحن بالحاويات، ثم ارتفعت قليلاً، وبلغت ثلاثة أضعاف بين 1969 و1981. إن مؤشر لاينر إشكالي جداً كمقياس لكلف النقل العالمية. رصد أجور الحمولة التي تمر عبر المرافئ في شمال ألمانيا، وهولندا، وشمال بلجيكا، وليس في أنحاء العالم، وشملت تغطيته نسبة كبيرة من الشحن بغير الحاويات. وكان للتغيرات في سعر الصرف في السوق الألمانية تأثير كبير على ما يبدو في حركات المؤشر. كان سعر الدولار أربعة ماركات في 1966،

وثلاثة في 1972 واثنين فقط في 1978. وبالنسبة للشاحنين الذين يستخدمون الدولار، كانت أجور الشحن عبر المحيط، كما يقيسها مؤشر لاينر، ترتفع بشكل جيد تحت نسبة التضخم في السبعينيات¹².

إن البديل الثالث هو تقدير رسوم استئجار سفن الحاويات الذي نشره سمسار السفن في هامبورغ فيلهم إي. إن. هانسن الذي يبدأ في 1977. أظهر قياس هانسن، على عكس مؤشر لاينر، انخفاضاً في الأجور في 1978 و1979. على أي حال، لقد استمد من صكوك تأجير سفن حاويات صغيرة، النوع الذب كان على الأرجح متوفراً للمستأجر. وليس من الواضح إن كان يحدد بدقة الأجور التي كان يتلقاها مديرو الشركات الذين يملكون سفناً أكبر وأكثر فعالية¹³.

كانت المشكلات التقنية المتضمنة في قياس أجور الشحن أثناء الستينيات والسبعينيات كبيرة جداً حيث إنه كان من غير المرجح أن تتطور المقاييس الموثوقة لتأثير أجر الحاوية. كانت أجور الشحن الدولي توضع عادة بالدولار الأمريكي، وغيرت التبدلات الدراماتيكية في أسعار الصرف كلف الشحن بالنسبة للشركات في كثير من البلدان بشكل مستقل عن التغيرات في التكنولوجيا. وقدمت الكثير من الكارتلات اقتطاع وصلت إلى 20% للشاحنين الذين وقعوا «اتفاقيات ولاء» واعدن بالألا يستخدموا إلا السفن الأعضاء في الكارتل، وهكذا فإن أجور الشحن المنشورة لم تكن بالضرورة الأجور التي دفعها الشاحنون المهمون. طلب كثير من الشاحنين الكبار، وحصلوا على اقتطاع من تحت الطاولة من شركات النقل مقابل دفع الأجر المنشور؛ بالرغم من أن الحسومات على الطرق إلى الولايات المتحدة كانت غير قانونية، وغُرمت سي - لاند بمبلغ 4 مليون دولار في 1971 من أجل توزيع 19 مليون دولار من المدفوعات السرية للزبائن بين 1971 و1975. وكانت الممارسة شائعة في أمكنة أخرى. وجعلت الحسومات، بالطبع، الأجور الفعلية التي دفعها الشاحنون أدنى بكثير من الأجور التي ادعت شركات النقل أنها تأخذها.¹⁴

ما عقّد الأمور أكثر هو حقيقة أن سفن الحمولة السائبة بقيت في الخدمة طويلاً بعد وصول الشحن بالحاوية. كانت تنقل من الحمولة العامة التجارية الأمريكية أكثر مما

فعلت سفن الحاويات في 1973. وبقيت هذه السفن مهمة على الطرق إلى البلدان النامية في إفريقية وأمريكا اللاتينية حتى الثمانينيات؛ لأن تدفق الحمولة في كثير من المهن كان قليلاً بحيث لا يمكن أن يبرر نفقات سفن الحاويات والمرافئ المخصصة لها. إن أي قياس لكلف الشحن الإجمالية عبر المحيط أثناء العقد الأول من الشحن الدولي بالحاوية يعبر بالتالي عن كمية كبيرة من الشحن بسفن الحمولة السائبة. وهو يعبر أيضاً عن التضخم. ذلك أن أسعار المستهلك في جميع البلدان الصناعية تجاوزت الضعف في السبعينيات، وكان خفض الحاوية لكلفة الشحن في الواقع إنجازاً فائقاً للعادة¹⁵.

لا جدوى من محاولة حساب مدى تغيير التحويلة لأجور النقل البحري «العادية» بالنسبة لشاحنين يحفظون حساباتهم في عملات مختلفة وينقلون تنوعاً واسعاً من البضائع تحت مئات من أنظمة أجور الكارتلات. آخذين كل شيء بعين الاعتبار، يقترح الدليل بقوة أن كلفة شحن طن من الحمولة الدولية بدأت تنخفض حين أصبحت التحويلة مهمة من 1968 إلى 1969، وخفضت الكلفة من 1972 إلى 1973. وحين ارتفعت أسعار النفط بحدة، عكست كلف الشحن الاتجاه، وارتفعت حتى عام 1976 أو 1977. وأظهرت أجور السفن الأمريكية، باستثناء ناقلات النفط، التي هي سفن حمولة عامة، اتجاهاً مشابهاً، مع انحدار عائدات شركات النقل بشكل متناسب مع قيمة حمولتها إلى أن أدت أزمة النفط إلى نهاية مؤقتة للانخفاض في - 1975¹⁶.

ماذا لو لم يعصف النقل بالحاويات بعالم النقل؟ حلق أجر عمال أحواض السفن أثناء السبعينيات. وكان تحسن الإنتاجية في سفن الحمولة السائبة محدوداً. وصار العمل المرهق لتحميل سفن الحمولة السائبة أكثر كلفة في 1976 مما كان عليه قبل عقد. وحتى في أوج ارتفاع أسعار النفط في 1976، حين كانت أجور الوقود الإضافية تدفع أجور الشحن إلى التحليق، بدا كأن قلة من الشاحنين فكروا بالعودة إلى الشحن بسفن الحمولة السائبة¹⁷.

لم تكن كلفة الشحن عبر المحيط، بالطبع، الكلفة الوحيدة المتضمنة في نقل الصادرات والواردات. فكلفة الشحن الكلية لا تشمل فقط أجور السفينة، وإنما النقل البري من وإلى

المرافئ؛ الرزم، التخزين، وأجور مرافئ أخرى؛ التلف والتأمين؛ وكلفة النقود المرتبطة بالبضائع التي في الترانزيت. وفي أيام سفن الحمولة السائبة، كانت الأهمية النسبية لهذه التكاليف المتنوعة تعتمد بشكل كبير على تفاصيل شحنة محددة. فقد كان نقل شحنة من المواد المرزومة من الولايات المتحدة إلى أوروغواي الغربية في 1968، مثلاً، يدرُّ 381 دولاراً مقابل كل طن لشركة النقل و 43 دولاراً فقط للشاحنات أو السكك الحديدية. وبالمقابل، كان النقل البري لكل طن من قطع غيار السيارات مع شحنة برية طويلة في كلا الطرفين، يكلف 152 دولاراً فيما كان النقل عبر المحيط يكلف 20 دولاراً. - أدى التغيير في أجور الشحن عبر المحيط بالنسبة للطرود إلى تغيير دراماتيكي في فاتورة الشحن الكلية، ولكن هذا لم يكن مهماً بالنسبة لقطع غيار السيارات¹⁸.

لم تخفّض تحوية الشحن عبر المحيط في البداية الكلف البرية. ففي كثير من البلدان، كانت أجور شركات الشاحنات والسكك الحديدية تستند إلى السلعة والمسافة، على غرار الشحن عبر المحيط. ومنعت القوانين في الولايات المتحدة الأمريكية شركات النقل البحري من أن تحدد سعراً واحداً لحمولة ذات وجهة برية، أو التفاوض على اقتطاعات خاصة للنقل البري لصالح زبائنها. وهكذا فقد اقتضى نقل حاوية من أجهزة التلفاز من هيروشيما إلى شيكاغو أن يدفع المصدرُّ أجرة الشحن البري الياباني العادي لأجهزة التلفاز، وأجر الشحن عبر المحيط الملائم، بالإضافة إلى أجر للشاحن للقيام بكل الترتيبات. ولقد ارتفعت أجور الشحن البري كثيراً في السبعينيات وأدى إلى ذلك ارتفاع أسعار النفط والأجور العالية. وفضل المصدرون إلى الولايات المتحدة على نحو متزايد طرقات تتضمن رحلات محيط أطول وعمليات نقل برية أقصر، وهذا مؤشّر على أن كلفة النقل البري كانت تزداد بالمقارنة مع الشحن عبر المحيط¹⁹.

ربما دفعت المصانع المتوضّعة قرب المرفأ التي تجاهلتها شركات التحوية كلف شحن مرتفعة وغير متناسبة في السبعينيات؛ لأن بضائعها كانت يجب أن تنقل مسافات أطول بكثير عبر البر. لقد عالج سبعة عشر مرفأ مختلفاً تجارة نيوزلندا الدولية في أيام سفن الحمولة السائبة، ولكن الحاويات كانت تُشحن عبر أربعة مرافئ فقط، مما جعل منتجي

للحوم أو الصوف يدفعون لإيصال منتجاتهم إلى أوكلاند أو ولونغتون. حصل الأمر نفسه للشركات الصناعية التي حول مانشستر؛ وتعطل خامس أكبر مرفأ في بريطانيا عن العمل في السبعينيات بعد أن صارت سفن الحاويات تتجنب الرحلة المستهلكة للوقت عبر القناة البحرية التي يبلغ طولها 36 ميلاً، وكان على الزبائن المحليين تغطية تكاليف النقل البري الخاصة بالتجارة عبر ليفربول أو فيلكسستو. وواجهت شركات التصنيع في شمال نيو إنجلاند القيمة المضافة لشحن صادراتها بالشاحنات إلى نيويورك بعد أن تراجع مرفأها التقليدي، بوسطن؛ الذي لم تعد تتوقف فيه سفن الحاويات إلا بين فينة وأخرى²⁰.

انخفض الكثير من الكلف الأخرى غير المتعلقة بالشحن مع نمو الشحن بالحاويات. وألغت تعبئة حاويات كاملة في المصنع الحاجة إلى صناديق خشبية مصنوعة خصيصاً لحماية السلع من السرقة أو التلف. وخدمت الحاوية نفسها كمستودع متنقل، وهكذا فإن الكلف التقليدية للتخزين في مستودعات الترانزيت تلاشت. وتراجعت سرقة الحمولة بحدّة، وانخفضت تأمينات تلف البضائع في الترانزيت إلى 95%؛ بعد أن اقتنع المؤمنون بأن التحوية أدت إلى التقليل من فقدان البضائع، وانخفضت الرسوم 30%. وأدت السفن السريعة وتقليص وقت التحميل والتفريغ في المرافئ إلى كلف أقل لبضائع الشحن²¹.

إن ما كان يهم الشاحنين، كما فهم مالكوم مكلين في 1955، هو مجمل هذه الكلف، وليس الأجر المنشور لشركة نقل بحري أو سكة حديدية فحسب. نظرياً، نحب أن نرصد كلفة الشحنة نفسها من الباب إلى الباب مع مرور الوقت، بحيث نستطيع قياس التغير بعد أن سيطر النقل بالحاويات. وبمعلومات مشابهة عن مائة من منتجات المستهلك المختلفة وبضائع صناعية أخرى، يمكن أن نكون قادرين على تجميع مؤشر معقول عن كلف الشحن. إلا أن هذه المهمة هي للأسف خارج مقدرة حتى المحقق الجريء. فالمعطيات عن كلف الشحن من الباب إلى الباب لم تُجمع في 1965، وهي لا توجد اليوم. وما يزال التقدير التقريبي لتأثير التحوية في التجارة الدولية مجرد تخمين.

ما نعرفه هو أن الكلفة الإجمالية لشحن البضائع على المستوى الدولي بقيت مرتفعة نسبياً أثناء منتصف السبعينيات، حتى بعد وصول التحوية. إذ تضمّنت شحنة واحدة

في عام 1976 درستھا بالتفصيل إدارة النقل البحري، إطارات دواليب بقيمة خمسة وعشرين ألف دولار سُحنت من لانسينغ، بميشيغان، إلى باريس، في فرنسا. كلف نقل الشحنة خمسة آلاف وستمئة وسبعة وثلاثين دولاراً، أي 22,6% من كلفة الحمولة. تضمنت الفاتورة 3,600 دولار للشحن عبر المحيط من ديترويت إلى لوهافر، وكانت كلفة نقلها بالشاحنة أكثر من 600 دولار، وكانت الأجور ورسوم الضمان أكثر من 1,300 دولار. وإذا ما أضفنا 7% من الرسوم الجمركية الفرنسية فإن كلفة إطارات الدواليب أعلى بنسبة ثلث من كلفتها في ميشيغان²².

في أواخر السبعينيات، بدأ وكأن خط الاتجاه بدأ يتغير. وعلى الرغم من أن كلف الوقود واصلت ارتفاعها، فإن الكلفة الحقيقية لشحن البضائع عالمياً بدأت تنخفض بسرعة²³.

ما الذي حدث وجعل أجور الشحن تنخفض؟ ولماذا بدأ هذا يحدث في 1977 ولم يحدث مع بداية الشحن بالحاوية قبل عقد؟ يجب أن تتعلق الأجوبة بمجموعة تلقت القليل من الانتباه في صفحات هذا الكتاب: الشاحنون. كانت التحوية تقتضي أن يتعلم الشاحنون طريقة جديدة كلياً في التفكير حول إدارة تكاليف شحنهم. وحين ازدادت معرفتهم بالأمر، وصاروا أكثر حنكة وتنظيماً، بدأوا بخفض كلفة الشحن.

لم يكن الشاحنون قوة رئيسية في أيام شحن الحمولة السائبة. عبست كثير من الحكومات في وجه تنافس الأجور، داعمة تثبيت كارتلات السفن للأجور، وعلى بعض الطرق، منعت شركات النقل ذات الأجور المنخفضة تماماً. وحتى حيث سمحت الحكومات لشركات النقل غير المنضوية في كارتلات أن تتنافس، لم تفعل ذلك إلا قلة؛ لأنه لم يكن هناك شحن كافٍ في غالب الأحيان: ووافق الشاحنون بشكل عادي على التعهد بشحن كل بضائعهم عن طريق أعضاء الكارتل مقابل اقتطاعات «الولاء»، وهذا تعهد قوى الكارتل عبر تصعيب حصول المتطفلين غير الداخلين في الكارتل على العمل. وفكر الشاحنون، وشركات النقل، والحكومات بشركات النقل عبر المحيط بالطريقة نفسها التي فكروا بها بشركات الشاحنات والسكك الحديدية، كمقدمة لخدمة عامة ومخولة لرفع أجورها أينما ارتفعت كلفها. «يعتمد مستقبلنا على الحصول على كارتلات قوية مدعومة من هيئات

شحن تجارية قوية؛ كما قال مدير تنفيذي لشركة نقل بحري بريطانية في 1974، وكان مصالِح شركات النقل وزبائنُها هي نفسها»²⁴.

تركت متطلبات رأس المال الكبيرة للشحن بالحاويات عدداً أقل من شركات النقل على كل طريق، مما قوّى الكارتلات وصعّب الأمر على الشاحنين. وإذا ما ذكرنا المثال الأكثر تطرفاً، إن اتفاقية الشركات في 1971 في شمال الأطلسي، وحدثت بشكل جوهري جهود خمس عشرة شركة نقل بحري كانت في إحدى المرات تتنافس فيما بينها. وعلى طريق أوربة - أستراليا، توّحدت الشركات الثلاث عشرة التي كانت تبخر بين أوربة وأستراليا في 1967 في سبع شركات في 1972. وحين بدأت هذه التجمّعات الجديدة تكبح التنافس، رد الشاحنون بالعمل معاً بشكل أكثر قرباً. وفي 1976، كانت مجالس شحن القطاع الخاص ناشطة في خمس وثلاثين دولة²⁵.

وفي أستراليا، حيث كان المزارعون يعتمدون بشكل كلي على الصادرات، بدأ الشاحنون يستعرضون عضلاتهم. وفي 1971، شكلت أربع مجموعات تمثل مربّي الخراف وشراء الصوف مؤسسة مشتركة لمعارضة ارتفاع أجور الشحن. وبعد عام، ردّ تجار المطاط في سنغافورة على الأجور الإضافية للكارتل بالعثور على شركة نقل غير عضو في الكارتل لنقل منتجاتهم إلى أوربة بأجر أقل بأربعين في المائة. ووقع منتجو الألبان والأجبان عقداً مع شركة نقل غير عضو في الكارتل لتوفير 10% من أجور الشحن إلى اليابان. وفي 1973، كانت سلطة الشاحنين على طريق شرق آسيا - أوربة قوية بما يكفي حيث إن الكارتل أجبر على المساومة، وربحت جمعية منتجي زيت النخيل الماليزية تجميداً للأجر غير مسبوق لمدة سنتين. «واجه ارتفاع أجور شحن لدى شركات النقل البحري معارضة معتبرة من الشاحنين في تجارات معينة؛ كما أبلغت منظمة الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (أونكتاد) في 1974. وفي 1975، ساوم مجلس اللحوم الأسترالي على خفض كبير للأجور مقابل منح أربع شركات نقل بحري كل شحناته من اللحوم إلى الساحل الشرقي الأمريكي²⁶.

لم تكن مؤسسات الشاحنين تملك وضعاً قانونياً في الولايات المتحدة، وكان الشاحنون مترددين في التفاوض بشكل مشترك خشية أن يُتهموا بانتهاك القانون المضاد للتروستات.

وبدأ الشاحنون الأكبر، على أي حال، ممارسة نفوذهم على طريقتهم، كما غيروا طريقة عملهم من أجل الاستفادة من الحاويات²⁷.

وفي الأيام الأولى للتحوية، تعامل المستخدمون مع الشحن كما كانوا يتعاملون معه أيام شحن الحمولة السائبة. كانت إدارة النقل لامركزية، وكان كل مصنع أو مستودع يقوم بترتيباته الخاصة. إذا استطاعت الشركة توفير النقود عبر إرسال حاويات بطول 40 قدماً محملة بشكل كامل إلى زبائن أفراد، فإن هذا لم يكن يهم مديري الشحن في مواقع فردية، والذين كان عملهم الرئيس هو إخراج المنتج من الباب. فضل معظم الشاحنين حاويات نقل بحري طول كل منها 20 قدماً، يكلف كل طن فيها السفينة أكثر؛ لأنهم لم يستطيعوا تنسيق إنتاج طلبات متنوعة بشكل جيد لملء حاوية بطول 40 قدماً. ووزع أكبر الشاحنين، الذي هو الجيش الأمريكي، المسؤولية بين وكالة تعالج الشحن البري وأخرى تعالج الشحن البحري، وكان غالباً يدفع المزيد لأنه كان يختار الحاوية ذات الحجم الخطأ لحمولة معينة²⁸.

وفي الصناعة، كان قسم النقل، الموجود في خلفية مصنع قرب رصيف التحميل، يُمنح أي شيء كان ينتجه قسم التصنيع، مع إرشادات للشحن. وكان موظف النقل، الذي تتكوم على طاولته توجيهات تصنيف شحن من كارتلات شركات نقل مختلفة وكارتلات شركات شاحنات وسكك حديدية، يحاول وصف الحمولة بأي طريقة كانت تؤدي إلى أجر أقل. وكان مدير تصدير يتصل بعد ذلك بشركات النقل كي يختار سفينة، موازناً الرغبة من أجل تسليم سريع مع الحاجة لعدم الاتكال على شركة نقل معينة. وبوجود مؤسسات لا مركزية وأنظمة كمبيوتر بدائية، كانت حتى الشركات الضخمة، متعددة القوميات، تدفع أجوراً مختلفة بشكل دراماتيكي للنمط نفسه من الحمولة، بحسب ما يمكن أن ينجزه موظف نقل أو مدير تصدير. «كنا ندفع في بعض الحالات ألفاً وستمائة دولار مقابل حاوية بطول أربعين قدماً في شمال الأطلسي، وفي حالات أخرى كنا ندفع ثمانية آلاف دولار كأجر للحاوية نفسها»، كما تذكر مدير تنفيذي سابق لصناعة الكيمياء²⁹.

وقع الشاحنون الكبار دزينات من اتفاقيات الولاء التي تغطي طرقاً مختلفة، وحصلوا على اقتطاع مقابل الالتزام بشحن كل بضائعهم مع الشركات الأعضاء في الكارتل، ثم

تعاملوا مع مئات من شركات النقل الفردية التابعة للكارتل. لم تكن النتيجة مرضية. لم تضمن اتفاقية الولاء مكاناً على السفينة؛ إذا كان لدى الشاحن حمولة للشحن إلى الهند وليس هناك فراغ متاح على متن سفينة شركة عضو في الكارتل، يجب أن تنتظر الحمولة إلى أن يتوافر الفراغ في سفينة أخرى تابعة للكارتل. كان إرسال الحمولة إلى باخرة مستقلة أو سفينة شحن يعد انتهاكاً للعقد ويعرض الشاحن لغرامة كبيرة من الكارتل. وإذا كانت سفينة الكارتل الوحيدة المتوافرة تقوم بعدة عمليات توقف في المرافئ قبل أن تذهب إلى ما وراء البحار، يجب أن تنتظر الحمولة إلى أن تحمل السفينة حمولة أخرى في كل مرفأ. كانت إدارات العلاقات مع شركات النقل البحري وتقديم الحمولة كابوسين إداريين لشركات التصنيع الرئيسة يتطلبان عدداً كبيراً من الموظفين³⁰.

وبعد أن وحدت شركات النقل البحري قواها كي تحصل على قوة في السوق، ردّ الصناعات بشكل عدواني. كانت الخطوة الأولى هي البحث فيما وراء الكارتلات.

لعبت شركات النقل البحري غير المنضوية في الكارتلات دوراً على الدوام في التجارات الرئيسة، ولكنه كان محدوداً. نادراً ما استخدمها الشاحنون الكبار. وقدمت شركات النقل المستقلة عن الكارتلات كما هو معروف أجوراً أدنى من 10 إلى 20% من أجور الكارتل، ولكن معظمها كانت صغيرة بحيث لا تستطيع تقديم خدمة متكررة على الطرق التي كانت تستعملها. إذا استخدم شاحن شركة نقل بحري مستقلة ثم طلب خدمة لا تستطيع هذه الشركة تقديمها، فإنه سيضطر إلى أن يدفع لشركة نقل تابعة للكارتل أكثر مما لو أنه وقع اتفاقية مع الكارتل في البداية. أما الشاحنون الذين يملكون تدفقاً أكبر من البضائع فإنهم يستطيعون معالجة المشكلة. بالنسبة للصناعات، الذين يمكن أن يحتاجوا فجأة إلى شحن طلب غير متوقع، كان التقييد بشركات نقل الكارتل، حتى - لو - كانت الكلفة مرتفعة، الاستراتيجية الأكثر أماناً³¹.

حين دخلت الحاويات إلى المشهد، اعتقد أن اقتصاديات الشحن بالحاوية تعمل ضد شركات النقل المستقلة. كانت الكلف عالية جداً حيث إن الشركات الصغيرة لم تستطع دخول العمل على هواها. فقد كان تأسيس عملية حاويات صالحة في التجارة بين الولايات

المتحدة وآسية، كما قدر عالم اقتصاد في 1978، يتطلب 374 مليون دولار لشراء خمس سفن بالإضافة إلى الحاويات والهياكل والرافعات. واقترح الحس العام أن أي شخص ينفق نقوداً بهذا القدر سينضم إلى الكارتلات أملاً جعل الأجور مرتفعة بما يكفي كي يغطي التكاليف. ولكن في النصف الثاني من السبعينيات، تبين أن الحواجز أمام الدخول لم تكن عالية كما بدت. ذلك أن كلفة بناء السفينة، التي ارتفعت 400% منذ نهاية 1970 إلى نهاية 1975، بدأت تنخفض بعد أن ترك انهيار سوق ناقلات النفط المسافن دون طلبات. خفّض بناؤو السفن الأسعار ووسعوا القروض كي يبقوا مسافنهم تعمل. وسمحت المساومات على السفن الجديدة لشركات نقل بحري تقليدية مثل مايرسك الدانمركية وإفجرين مارين التايوانية أن تشق طريقها إلى الشحن بالحاويات. عملت مايرسك وإفجرين كشركتين مستقلتين على معظم الطرق، بأجور أدنى بكثير من أجور الكارتلات. وبعد أن زادتتا سفنهما، صارتا منافستين معقولتين، تجذبان الشاحنين الذين كانوا مرتبطين بالكارتلات. لم تكن أي من الشركتين تملك سفينة حاويات قبل 1973. وفي 1981، جعلت سفن مايرسك الخمس والعشرين منها ثالث أكبر شركة سفن حاويات في العالم، بينما احتلت إفجرين، التي كانت تملك خمس عشرة سفينة، المرتبة الثامنة³².

تكاثرت شركات نقل بحري أخرى مستقلة، وخاصة في المحيط الهادئ. صارت شركة أورينت أوفرسيز التايوانية، التي كان يملكها قطب الشحن سي. واي. تونغ، شركة النقل الأولى المستقلة التي شغلت سفن الحاويات بين آسية ونيويورك في 1972، وكانت أجورها أقل من 10 إلى 15% من أجور الكارتل. أما شركة كوريا للشحن، والتي كانت شركة أخرى خارج الكارتل، فقد أنفقت 88 مليون دولار على ثماني سفن حاويات في 1973. أما شركة الشرق الأقصى للشحن، الشركة الروسية المستقلة، فقد كانت ترسل سفينتي حاويات في الشهر من يوكوهاما إلى لونغ بيتش وأوكلاند. وتحولت كتب الرسوم الخاصة بالكارتل إلى كتب هزلية حين هجر الشاحنون شركات الكارتل بأعداد كبيرة. وكشف الانتقال إلى أجور قليلة مقابل كل حاوية في أواخر السبعينيات التراجع الحاد لقوة الكارتلات في المساومة بطريقة لم تكن ممكنة حين كان يوضع أجر مختلف لكل سلعة. وانخفض أجر شحن الكارتل لحاوية بطول 20 قدماً من فليكسسستو إلى هونغ كونغ من 3,645 دولاراً في 1980

إلى 2,136 دولاراً بعد ثلاث سنوات فقط، وكان في 1988 أدنى مما كان في بداية العقد. وكانت كلفة شحن حاوية بطول 40 قدماً من أوربة إلى نيويورك 2,000 دولار في منتصف 1979 وانخفض إلى 1000 دولار في صيف 1980. وفي كانون الثاني 1981، كان كثير من السفن غير المنضوية في كارتلات تتنافس لنقل المواد التجارية من مانيلا مما دفع كارتل الفلبين - أمريكا الشمالية إلى الانهيار³³.

كانت النتيجة المهمة الثانية لقوة الشاحن الجديدة في السبعينيات، ورغبتهم في تحدي كارتلات الشحن، هي تبنيتهم لفكرة كانت تُعد هرطقة: تحرير النقل.

كان الشحن خاضعاً للقوانين في كل مكان في بداية السبعينيات، ما عدا - أستراليا. كانت الدولة تملك معظم السكك الحديدية، وكانت تكبح أي غرائز تنافسية. وطالما أن القوة السياسية كانت تستقر في شركات النقل ونقاباتهما، وليس في زبائنها، فإن البنية التنظيمية كانت قوية. وإذا كان من الممكن إرجاع انهيارها إلى حدث وحيد، فقد كان إفلاس بين سنترال، أكبر سكة حديد في الولايات المتحدة، في حزيران 1970. إن فشل بين سنترال، الذي تبعه بعد وقت قصير إفلاس سكك حديدية أخرى، جذب الانتباه إلى القوانين التي منعت السكك الحديدية من التكيف مع منافسة الشاحنة. وبدل برنامج الحكومة للإنقاذ المثير للجدل والمكلف المعادلة السياسية، وبدأ الجمهوريون والديمقراطيون على السواء الدعوة إلى نزع القوانين. وفي تشرين الثاني 1975، اقترح الرئيس جيرالد فورد إزالة الكثير من سلطة لجنة التجارة البيولالية على الشحن داخل الولاية. وفي العام التالي، اتخذ الكونغرس الخطوات الأولى لفك القيود عن السكك الحديدية³⁴.

نشأ جدل قومي هام. في جانب كان هناك، بالإضافة إلى السكك الحديدية التي تريد مرونة أكبر للتنافس مع شركات الشاحنات، الشاحنون ومناصرو المستهلك الذين قالوا إن فك القيود سيخفض الكلف. وكانت بعض شركات الشاحنات، وخاصة تلك التي كانت تعالج شحنات أصغر، متلهفة للتخلص من القوانين التنظيمية. وفي جانب آخر، كان هناك كثير من الشاحنات التي تعالج حمولات شاحنات كاملة من الشحن التي عارضت

بشدة التغيرات التي ستشجع على حمولات شاحنات جزئية، وقالت النقابات التي تمثل عمال السكك الحديدية وسائقي الشاحنات التغيرات التي ستضعف من قوة النقابة وتزِيل وظائفها. وحذر المنظمون الذين كانوا يزيلون القيود ببطء وبالتدرج الكونغرس من السرعة. «إن بعض الشاحنين يمتلكون قوة مساومة قوية وأحياناً متفوقة بشكل ساحق»، كما حذّر رئيس لجنة التجارة البيولالية، مشدداً على الحاجة لإبقاء سيطرة الحكومة من أجل حماية شركات الشاحنات والسكك الحديدية من زبائنها³⁵.

وفي وسط هذه الحملة الحامية، صارت الحاوية طفل إعلان لانعدام الكفاية الذي نجم عن القيود عتيقة الطراز.

كان المفهوم الأساسي للحاوية هو أن الحمولة يمكن أن تنتقل بين القطارات والشاحنات والسفن دون توقف. وبعد عقدين من سفينة حاويات مالكوم مكلين الأولى صار الشحن بالحاويات متواصلاً دون توقف. - من حيث المبدأ، تستطيع شركة شاحنات أو سكة حديد أن تقدم للمصدر «أجر عبور» بين سينت لويس وإسبانية، ولكن أجر العبور كان أجر الشاحنة أو سكة الحديد المنشور لذلك المنتج من سينت لويس إلى مرفأ، بالإضافة إلى أجر تلك السلعة المنشور عبر الأطلسي. وعلى المستوى المحلي، لم ترغب شركات الشاحنات بنقل الحاويات مسافات طويلة من المرفأ لأنه من الممكن أن تعيدها فارغة؛ فضل الشاحنون المحليون استخدام المقطورات التقليدية التي لا تنفصل عن هياكل شاحناتهم، بدلاً من الحاويات القابلة للفصل. وقامت السكك الحديدية بعمل نقل مقطورات الظهر على شاحنات منبسطة ولكن الخدمة لم تكن جذابة إلا للرحلات الطويلة نسبياً؛ وكان إرسال مقطورة حمولة الظهر لمسافة أربع مائة ميل من مينيا بوليس إلى شيكاغو يستغرق من ثماني عشرة إلى عشرين ساعة، مقابل ثماني ساعات أو ما يقارب ذلك في شاحنة. لم تكن حمولة الظهر صفقة رابحة أيضاً. رفعت السكك الحديدية الأجور في أمل يائس بأن الشاحنين سيستخدمون العربات القضبانية بدلاً من ذلك، وهكذا فإن وضع مقطورة على القطار سيكلف غالباً أكثر من نقلها بالشاحنة³⁶.

لم تعد السكك الحديدية عدوانية حين يتعلق الأمر بالحاويات المتحررة - من الهيكل والعجلات. وحين ناقشت سي - لاند والسكك الحديدية خدمة الحاوية العابرة للقارات

في 1967، طلبت السكك الحديدية سعراً أعلى بثلاث مرات من السعر الذي كانت شركة النقل البحري راغبة بدفعه، وتوقفت المحادثات. حاولت مرة ثانية في 1972 بخدمة دُعيت «الجسر المنمنم»، التي فيها تتعاون شركة النقل البحري والسكك الحديدية لنقل الحاويات من طوكيو إلى نيويورك مثلاً عبر مرفأ أوكلاند. وافقت شركة النقل البحري على أجر واحد للرحلة كلها، وسجلته رسمياً لدى لجنة التجارة البيولالية (واضعة القوانين المنظمة للسكك الحديدية) وهيئة إدارة النقل البحري (التي تضع قوانين منظمة للسفن) وقررت كيف تقسم النقود. زعمت شركات النقل البحري أن الجسر المنمنم خفّض الأجور عبر إزالة الرحلة الطويلة المستهلكة للنقود عبر قناة بنما. وكانت الفائدة الحقيقية، التي لم تحظ بتغطية كافية، هي أن تحميل وتفريغ السفن كان أقل كلفة في مرفأ ساحل المحيط الهادئ منه في الساحل الشرقي: لم يزعج أحد نفسه بالتصدير من أوربة إلى كاليفورنية عبر الجسر المنمنم من نيويورك. وكانت السكك الحديدية غير مهتمة بالمفهوم بحيث لم تزج نفسها حتى بتصميم تجهيزات أكثر فعالية من شاحناتها المنبسطة التقليدية. - وغالباً ما رأى الشاحنون القليل من التوفير. فقد كان إرسال أجهزة التلفاز من اليابان إلى نيويورك عبر الجسر المنمنم يستغرق أقل بعدة أيام من النقل بحراً بشكل كامل ولكنه لم يكن أقل كلفة. وكان نقل المطاط الاصطناعي من تكساس إلى اليابان، كما اكتشفت دراسة قامت بها الحكومة الأمريكية في 1978، يكلف أكثر بثلاث مرات من نقله عبر الجسر المنمنم عبر لوس أنجلوس بالمقارنة مع شحن المطاط بالشاحنات إلى هيوستن وتحميله بالسفينة³⁷.

غير إلغاء القيود كل شيء. وفي قانونين منفصلين صدرا في 1980، حرر الكونغرس سائقي الشاحنات داخل الولاية كي ينقلوا أي شيء تقريباً إلى أي مكان بأية أجور يستطيعون التفاوض عليها. فقدت لجنة التجارة البيولالية دورها في التصديق على أجور السكك الحديدية، باستثناء بعض السلع كالخمر والمواد الكيماوية. وكانت الشاحنات والعربات القضبانية التي كانت تعود فارغة في غالب الأحيان قادرة على نقل الحمولة في طريق العودة. وبرهنت قطيعة محددة أخرى مع الماضي على أنها حاسمة لخفض كلفة الشحن الدولي. وللمرة الأولى، استطاعت السكك الحديدية وزبائنها

التفاوض على عقود طويلة الأمد لتحديد الأجور وشروط الخدمة. ومهدّ المبدأ الذي ساد طويلاً بأن جميع الزبائن يجب أن يدفعوا السعر نفسه لنقل المنتج نفسه لنظام قدم خفضاً كبيراً للزبائن الأكبر. - وفي غضون خمس سنوات، تم تسجيل 41,012 عقداً بين السكك الحديدية والشاحنين لدى لجنة التجارة البيولالية. وأعيدت صياغة نقل الشحن داخل الولايات المتحدة بشكل دراماتيكي. انحدرت الكلف بشكل كبير في 1988، حيث إن الشاحنين الأمريكيين - وفي النهاية جميع المستهلكين الأمريكيين - وقروا تقريباً سدس فاتورتهم الكلية للشحن البري³⁸.

ربما لم يتغير أي جزء في صناعة النقل أكثر من الشحن بالحاويات. فالقدرة على توقيع عقود طويلة الأمد منح السكك الحديدية حافزاً لتطوير عمل كان راكداً لمدة عقدين، مع ضمان أن استثمارها لن يكون بلا طائل. وذهب صانعو التجهيزات إلى العمل على عربات قضبانية منخفضة مصممة للتحميل السريع للحاويات التي يوضع منها كل اثنتان بعضهما فوق بعض، وهذا نوع العربات الذي جربه مالكوم مكليين - وفشل - لإقناع السكك الحديدية باستخدامها في 1967. وعنى إلغاء القيود أن تلك العربات المزدوجة يمكن أن تُستخدم لنقل الحاويات الدولية في اتجاه والحاويات المليئة بالمنتجات المحلية في اتجاه آخر - كان هذا غير عملي في 1980 - وهكذا لم يكن على الشحن الدولي تحمل كلفة إعادة حاوية فارغة إلى المرفأ.

وفي تموز 1983، رعت شركة أمريكية ن بريسيدينت لاينز القطار التجريبي الأول المؤلف من عربات مزدوجة. وفي غضون أشهر، تفاوضت شركات النقل البحري والسكك الحديدية على عقود لمدة عشر سنوات التي بمقتضاها ستسرّع القطارات ذات العربات المزدوجة الصادرات من سياتل وأوكلاوند ولونغ بيتش مباشرة إلى أفنية شحن مصممة بشكل خاص في الغرب الأوسط. تم اختصار أيام من وقت التسليم. وكانت الأجور التي وضعها التفاوض لا التنظيم أدنى بكثير مما كان سائداً من قبل وكانت مصممة كي تنخفض أكثر كلما ازدادت الكميات. كان شحن طن واحد من الحمولة المحوأة لمدة ميل بالقطار يكلف أربعة سنتات في 1982. وانخفضت تلك الكلفة المكيفة مع التضخم 40%

في السنوات الست التالية. وانخفضت أجور السكك الحديدية بشكل كبير حيث إنه في 1987 كان أكثر من ثلث الحاويات المتجهة من آسية إلى الساحل الشرقي الأمريكي يعبر الولايات المتحدة بالقطار وليس عبر البحر بشكل كامل. لقد تلاشى عائق رئيس أمام التجارة الدولية³⁹.

وبعد أن زالت القيود عن الشاحنات والقطارات الأمريكية، وجّهت مصالح الشاحنين انتباهها إلى صناعة النقل البحري. مرة أخرى، حققت نصراً ساحقاً. وأعاد قانون الشحن لعام 1984 صياغة القوانين التي تحكم الشحن الدولي عبر المرافئ الأمريكية. صار بوسع الشاحنين الآن أن يوقعوا عقوداً طويلة الأمد مع شركات النقل البحري. وبمقابل ضمان حد أعلى من الحمولة استطاع الشاحن أن يفاوض على أجر منخفض وشروط محددة للخدمة، كمثّل تواتر السفن. إن «عقود الخدمة» هذه كان يجب أن تُعلن، بحيث يستطيع شاحنون آخرون بشحن مشابه أن يطلبوا الصفقة نفسها. وبينما كان ما يزال يُسمح للكارتلات بأن تضع الأجور، كان أعضاء الكارتل الأفراد أحراراً في التخلي عن أجور الكارتل متى رغبوا، طالما أنهم يخدمون المصلحة العامة.

خفّضت قوة الشاحنين المكتشفة حديثاً من الضغط على أجور الشحن. إلا أن الأجور الرسمية التي نشرتها السكك الحديدية وشركات النقل البحري لم تخفض؛ إذا كانت الأرقام غير المرجح أنها صحيحة في لويديز شيبينغ إكونوميست قابلة للتصديق، فإن أجر الكارتل لحاوية بطول 20 قدماً من بريطانية إلى نيويورك تضاعف بين 1980 و1988. ولكن الأجور الرسمية لم تعن شيئاً. وجاءت الإشارة الأفضل حول أوضاع سوق أفضل من عروض الأجور من أجل الشحن العسكري الأمريكي. كان السوق العسكري مفتوحاً فقط لشركات النقل الأمريكية الأم، التي كانت تقدم عروضاً مختومة كل ستة أشهر لنقل الحمولة العامة في حاويات بطول 32 قدماً على الأقل. لم تكن شركات النقل البحري ملزمة بتقديم العروض، وهكذا فإن أي عروض تم تقديمها كانت، كما هو مفترض، أعلى من الأجور التي اعتقدت شركات النقل البحري أنها تستطيع كسبها من الحمولة التجارية. وفي تشرين الأول 1979، طرح الذين قدموا عروضاً منخفضة أربعين دولاراً

وأربعة وتسعين سنتاً لنقل 40 قدماً مكعباً من الحمولة على أي طريق عبر الهادئ. وفي 1986 انهارت أسعار النقل عبر الهادئ إلى دولارين وتسع وثلاثين سنتاً للمتجهة غرباً، وخمسة عشر دولاراً وتسع وثمانين سنتاً للمتجهة من آسية إلى الولايات المتحدة في الساحل الغربي. وحتى فيما كانت أسعار المنتج الأمريكي تزداد إلى الثلث تقريباً بين 1979 و1986 فإن أجور شحن النقل البحري كانت تهبط⁴⁰.

وبعد منتصف السبعينيات، جعل نمو شركات النقل غير المنضوية في كارتلات وقدرة الشاحنين على التفاوض على الأجور بيانات الأجور الرسمية غير صالحة كمؤشرات على ما كان المصدرون والمستوردون يدفعونه كي يشحنوا بضائعهم. «لقد تنوّعت الأجور التي كانت تُفرض بشكل واسع وانحرفت أحياناً بشكل قوي جداً عن الأجور المنشورة»، كما أكد البنك الدولي. كانت ذ نيويورك تايمز أقل دبلوماسية حين قالت في 1986 إن «الأعوام الكارثية الخمسة لانخفاض أجور الشحن، وارتفاع الكلف، والقيمة الهابطة للسفن المستخدمة قلبت عالم النقل البحري رأساً على عقب». إن حجم توفير الشاحنين والمستهلكين لا يمكن حسابه، ولكنه كان كبيراً جداً. وحين درست شركة أمريكةن بريسدن لاينز المسألة بعد بضع سنوات، استنتجت أن أجور الشحن من آسية إلى أمريكة الشمالية انخفضت من 40 إلى 60% بسبب الحاوية⁴¹.

