

به نام او
که همه هستی از اوست

عبور از طوفان

راهنمای کاربردی شرکت‌های نوپا در ایران

تالیف:

کامران باقری ، مهدی کنعانی ، جواد
محبوبی و همکاران

با مقدمه‌ای از دکتر سید علیرضا فیض بخش

باقری، کامران، ۱۳۵۴ -

عبور از طوفان: راهنمای کاربردی شرکت‌های نوپا در ایران / تدوین و گردآوری کامران باقری، مهدی کنعانی، جواد محبوبی. -- تهران: رسا، ۱۳۸۵.
۳۲۸ ص.: مصور، جدول، نمودار + یک دیسک فشرده.

ISBN 978-964-317-663-1

فهرست‌نویسی بر اساس اطلاعات فیبا.

۱. شرکت‌ها - ایران - مدیریت. ۲. کسب‌وکار خرد - مدیریت راهنمای آموزشی. ۳. موفقیت در کسب‌وکار - ایران.
الف. محبوبی، جواد، ۱۳۴۸ - ب. عنوان. ج. عنوان: راهنمای کاربردی شرکت‌های نوپا در ایران.

۶۵۸/۰۴۵

HD ۲۸۹۲/۵۶/۲ع۲

م ۸۵-۱۴۶۳۲

کتابخانه ملی ایران

بیاپید به حقوق دیگران احترام بگذاریم

دوست عزیز، این کتاب حاصل دسترنج چندین ساله مؤلف، مترجم و ناشر آن است. تکثیر و فروش آن به هر شکلی بدون اجازه از پدیدآورنده کاری غیراخلاقی، غیرقانونی و غیرشرعی و کسب درآمد از دسترنج دیگران است. این عمل نادرست در زندگی پیامدهای ناگواری دارد و موجب رواج بی‌اعتمادی در جامعه و ایجاد محیطی ناسالم برای خود و فرزندانمان می‌گردد.



مؤسسه خدمات فرهنگی رسا

تلفن: ۴۵-۸۸۸۳۴۸۴۴ فاکس: ۸۸۸۳۸۱۲۵

WWW.RASABOOKS.IR

عنوان: عبور از طوفان: راهنمای کاربردی شرکت‌های نوپا در ایران

تدوین و گردآوری: کامران باقری، مهدی کنعانی و جواد محبوبی

چاپ پنجم: ۱۳۹۸ — تیراژ: ۵۰۰ نسخه

کلیه حقوق محفوظ و مخصوص ناشر است.

مرکز توزیع: پخش رسا - تلفن: ۶۶۹۰۷۷۱۰ و ۶۶۹۰۷۷۱۲

قیمت: ۷۵۰۰۰ تومان

خیلی وقت‌ها جوانان کشور ما ترجیح می‌دهند کارمند یک شرکت بزرگ دولتی باشند تا مدیر شرکت کوچکی که خودشان راه انداخته‌اند. این مسئله خیلی هم عجیب نیست، زیرا اگر از دردهای تهیه پول، ثبت شرکت، گرفتن مجوز و ... بگذریم، متوجه می‌شویم که اطلاعات آنها در مورد مدیریت شرکت، بیمه، مالیات، بازاریابی، حسابداری و ... بسیار محدود است و همین مسائل آنها را به هراس می‌اندازد؛ به نحوی که از خیر تأسیس شرکت می‌گذرند و آنهایی هم که دل را به دریا می‌زنند، گرفتار پیامدهای همین مشکلات می‌شوند.

اگر بخواهیم کمی کلان‌تر به مسئله نگاه کنیم، باید بگوییم کشور هم از این مسئله ضررهای زیادی می‌بیند. تجربه دیگر کشورها نشان می‌دهد که شرکت‌های کوچک، کانون اشتغال‌زایی و موتور محرک توسعه اقتصادی و پیشرفت تکنولوژی هستند. این شرکت‌ها که معمولاً برای پاسخگویی به نیاز مشخصی در بازار شکل می‌گیرند، محلی برای تبدیل ایده‌های جدید به محصولات و خدمات مشتری‌پسند هستند. برگ برنده شرکت‌های کوچک «خلاقیت»، «انعطاف‌پذیری» و «انگیزه بالای مؤسسان» است؛ یعنی همان چیزی که معمولاً شرکت‌های بزرگ به دلیل ساختار کند، دیوانسالاری، و سلسله‌مراتب بلند خود در آن لنگ می‌زنند.

با همه اینها، واقعیت این است که شرکت‌های کوچک و بخصوص نوپا، با مشکلات و کمبودهای فراوانی دست و پنجه نرم می‌کنند که در بیشتر موارد باعث زمین خوردن و ورشکستگی آنها می‌شود. از جمله این مسائل می‌توان به کمبود منابع مالی، عدم دسترسی یا دسترسی محدود به تخصص‌های جانبی (از جمله مدیریتی، مالی، حقوقی، بازاریابی و ...) مخاطرات فراوان و توان چانه‌زنی محدود آنها اشاره کرد.

آمار شکست شرکت‌های نوپا آنقدر تکان‌دهنده است، که در بیشتر کشورها تدابیر ویژه‌ای برای کمک به بقای آنها و در نتیجه رونق‌بخشی به اقتصاد ملی و تسریع توسعه تکنولوژی اندیشیده شده است و سازمان یا سازمان‌های خاصی هم مسئول رسیدگی به این مسئله شده‌اند.

در چنین وضعیتی می‌توان این سؤال را مطرح کرد که فضای حمایتی از شرکت‌های نوپا در ایران چگونه است؟ البته پاسخگویی دقیق به این سؤال، نیاز به تحقیق و بررسی جامعی دارد که در این کتاب، مجال پرداختن به آن نیست. اما آنچه مسلم است، با وجود اقدامات مثبتی که در سال‌های اخیر صورت گرفته (از جمله تأسیس و گسترش مراکز رشد و پارک‌های تکنولوژی) هنوز فضای حمایتی مناسب و کافی برای فعالیت شرکت‌های نوپا و کوچک شکل نگرفته است. چه بسا مشکلاتی همچون تورم دو رقمی، پیچیدگی قوانین، عدم ثبات سیاست‌ها و ... باعث شده که فضایی بمراتب پرمخاطره‌تر پیش روی آنها قرار گیرد.

البته تغییر و بهبود فضای فعالیت شرکت‌های نوپا و کوچک در سطح ملی، امری دشوار و زمان‌بر است و نمی‌توان انتظار داشت که به یکباره تحول چشمگیری در این زمینه رخ دهد. با این حال، نمی‌توان دست روی دست گذاشت و شاهد گرفتاری‌ها و زمین خوردن شرکت‌هایی بود که در فضایی متفاوت، هر کدام می‌توانند منشأ خلق تکنولوژی بومی و ثروت‌آفرینی در سطح بین‌المللی باشند.

اینجانب به واسطه تجارب شخصی و تحقیق و ارائه مشاوره در این حوزه، سال‌هاست که این فضای سخت را از نزدیک لمس کرده و در تمام این مدت، تلاش کرده‌ام تا به سهم خود نقشی هر چند اندک در شناخت موانع اساسی داشته باشم و آییناً پیشنهادهایی نیز برای رفع آنها ارائه دهم. اما اگر بخواهم مهم‌ترین یافته این تجربه و درگیری ذهنی چندین ساله خود را در یک جمله خلاصه کنم، باید بگویم: «فارغ‌التحصیلان دانشگاهی کشور، به عنوان مؤسسان اکثر شرکت‌های نوپای ایرانی، برای حضور در بازار و مواجهه با فضای واقعی کسب و کار آماده نیستند.» دانشجویان رشته‌های فنی و مهندسی کشور، که غالباً از سطوح تخصصی بالایی برخوردارند و خلاقیت آنها زبانزد است، هیچ‌گونه آموزشی در زمینه‌های مدیریت، تجارت، کارآفرینی، و ... ندیده‌اند. البته، تقصیری هم متوجه آنها نیست. در اکثر کشورها دانشجویان با گذراندن واحدهای کارآفرینی، در حین تحصیل با مبانی و الفبای بازار و رقابت آشنا می‌شوند و حداقل می‌آموزند که تخصص‌های لازم برای حضور موفق در بازار کدام است و چگونه می‌توان به آنها دسترسی پیدا کرد.

در چنین شرایطی، باید به دنبال راهکاری برای انتقال حداقل اطلاعات مدیریتی و تجاری لازم به تمامی فارغ‌التحصیلان رشته‌های فنی و مهندسی کشور بود؛ بخصوص برای آنهایی که اقدام به تأسیس شرکت‌های جدید کرده‌اند. اگر چنین راهکاری بخوبی طراحی و اجرا شود، می‌تواند از موثرترین گام‌ها در جهت کاستن از مشکلات عدیده شرکت‌های نوپا در کوتاه‌مدت باشد؛ زیرا مسلماً در بلندمدت چاره‌ای جز بهبود شرایط حاکم بر فعالیت این شرکت‌ها نیست.

در همین ارتباط، دو سال پیش با کتاب جالبی با نام «راهنمای کارآفرینی در شرکت‌های مبتنی بر تکنولوژی پیشرفته» برخورد کردم که از آن برای تدریس در دانشگاه کمبریج استفاده می‌شد. جک لانگ، نویسنده کتاب، با بیش از ۳۰ سال سابقه تدریس اصول کسب و کار و کارآفرینی، تلاش کرده بود تا نحوه تأسیس و اداره شرکتی جدید را به دانشجویان رشته‌های فنی و مهندسی بیاموزد. در لحظه اول فکر کردم شاید ترجمه این کتاب همان راه حل مطلوب برای انتقال اطلاعات و مهارت‌های تجاری به مؤسسان شرکت‌های نوپا باشد، اما بعد از مطالعه دقیق کتاب، تغییر عقیده دادم. زیرا آن کتاب برای آشنایی با اصول کسب و کار و تجارت در محیط کشور انگلستان نوشته شده بود و برای مثال، نکات حقوقی آن منطبق با حقوق تجارت ایران نبود. این موضوع تقریباً در تمامی فصول و برگ برگ آن به چشم می‌خورد. مطمئناً محیط ایران، فضایی متفاوت است و هر گونه رهنمود کاربردی، باید مبتنی بر شناخت ظرائف و پیچیدگی‌های این فضا باشد.

بنابراین، به فکر الگوگیری از آن کتاب و طراحی راهنمایی کاملاً منطبق با نیاز محیط کسب و کار ایران افتادم، که جای خالی آن کاملاً احساس می‌شد. اما به سرعت مشکلات جدی این کار یک به یک آشکار شدند، از جمله:

- نوشتن چنین کتابی مستلزم کار گروهی سنگینی است، زیرا برای نگارش آن به طیف متنوعی از تخصص‌های مختلف نیاز است و معمولاً تمام این تخصص‌ها در یک نفر جمع نمی‌شود.
- نویسندگان چنین کتابی، باید علاوه بر دانش تخصصی فراوان در حوزه مربوط به خود، تجربه کاری درخشان نیز در محیط ایران داشته باشند. به عبارت دیگر، تا چاشنی تجربه با دانش تخصصی همراه نشود، کتابی کاربردی شکل نخواهد گرفت و هدف اصلی برآورده نخواهد شد.

● معمولاً کسانی که در حوزه‌های مختلف کسب و کار تخصص و تجربه بالایی دارند، به علت تقاضای بالایی که برای استفاده از مشاوره آنها وجود دارد، بسیار پرمشغله و گرفتارند و مجالی برای قلم زدن و پیاده‌سازی دانش و تجربه خود پیدا نمی‌کنند.

● چنین کتابی باید با طیف بسیار وسیعی از مخاطبان ارتباط برقرار کند؛ اما تخصص‌های مختلف منعکس شده در آن و تنوع زبان تخصصی آنها مانعی جدی در این مسیر ایجاد می‌کند. برای مثال، برشمردن نکات حقوقی و قانونی شرکت‌های نوپای ایرانی، فقط از یک حقوقدان با تجربه برمی‌آید و همان‌طور که همه می‌دانیم درک زبان حقوقدان‌ها، برای مخاطبان عام مشکل و گاهی غیر ممکن است!

● با توجه به اینکه نگارش کتاب‌های تخصصی در ایران، کاری غیر اقتصادی است، چگونه می‌توان متخصصانی با تجربه را به همکاری در کاری غیر اقتصادی ترغیب کرد؟

خوشبختانه بعد از گذشت یکسال و اندی از آغاز کار، کتابی در دست شماست که حاصل تلاش جمع زیادی از استادان و متخصصان کشور است. کتاب حاضر اگرچه با نقایص و محدودیت‌هایی همراه است (که به امید حق و با راهنمایی تک‌تک خوانندگان گرمی بتدریج رفع خواهد شد) اما به واسطه ویژگی‌های زیر، می‌توان آن را اثری قابل تأمل خواند:

- آموزه‌های این کتاب کاملاً کاربردی است.
- این کتاب با توجه کامل به محیط کسب و کار ایران و مشکلات خاص آن نوشته شده است.
- در این کتاب بیشتر به حوزه‌های اصلی تأثیرگذار بر عملکرد شرکت‌های نوپای ایرانی، از جمله نکات حقوقی، تأمین منابع مالی، حمایت از حقوق مالکیت فکری، حسابداری، تبدیل نمونه اولیه به محصول و ... توجه شده است.
- جمع برگزیده‌ای از متخصصان با تجربه کشور در حوزه‌های مختلف، درگیر نگارش فصول مختلف کتاب حاضر بوده‌اند.
- این کتاب به زبانی ساده و روان نوشته شده، به نحوی که کم‌ترین اصطلاحات تخصصی در آن به کار رفته و خوانندگان محترم با هر گونه پیشینه فنی و تخصصی به راحتی می‌توانند با آن ارتباط برقرار کرده و از آن بهره‌مند شوند.
- در پایان هر فصل، منابع تکمیلی به زبان فارسی به خواننده معرفی شده است. به عبارت دیگر، خوانندگان در صورت علاقه‌مندی به مطالب هر فصل و نیاز به مطالعه بیشتر در آن حوزه، می‌توانند به سراغ منابع پیشنهادی رفته و دانش خود را در آن زمینه تکمیل کنند.

همین‌جا تأکید می‌کنم که دست یاری تمامی صاحب‌نظران و کارشناسانی را که می‌توانند با نظرات و انتقادات سازنده خود باعث بهبود ویرایش‌های بعدی این کتاب شوند، به گرمی می‌فشارم. در نهایت امیدوارم این اثر بتواند در جهت هدف اصلی‌اش که «کمک به مدیران شرکت‌های نوپای ایرانی برای تجارت و رقابت موفق در عرصه بازارهای داخلی و بین‌المللی» است، گامی هر چند کوچک بردارد و زمینه‌ساز جهانی‌شدن این شرکت‌ها و افزایش ثروت ملی از این طریق باشد.

فهرست مطالب

۳۲	۲. مزایای طرح تجاری
۳۳	۳. برای نوشتن آماده شوید
۳۵	۴. اجزای طرح تجاری
۴۰	۵. باورهای غلط
۴۱	۶. پرهیز از دام‌های رایج
۴۲	۷. جذابیت
۴۳	جمع‌بندی: تبریک
۴۳	برای مطالعه بیشتر این منابع را ببینید

فصل ۴: حمایت از ایده

۴۸	مقدمه: نگران نباشید!
۴۹	۱. قاعده بازی
۵۱	۲. مالکیت فکری در شرکت شما
۶۲	۳. قراردادهای امتیاز
۶۳	۴. قرارداد عدم افشاء
۶۴	۵. نحوه برخورد با نقض‌کنندگان حقوق مالکیت فکری
۶۵	جمع‌بندی: قواعد جدید بازی
۶۵	برای مطالعه بیشتر این منابع را ببینید

فصل ۵: از نمونه اولیه تا محصول

۶۸	مقدمه: هنوز ۷۵ درصد از کار باقی است!
۶۸	۱. محصول نهایی چیست؟
۶۹	۲. می‌توانید دل بکنید؟
۷۰	۳. خود را آماده کنید

فصل ۱: چگونه شروع کنیم؟

۲	مقدمه: ایده جالبی در ذهن دارید
۲	۱. دنبال چه هستید؟
۳	۲. چند سؤال مهم
۷	۳. ویژگی‌های لازم
۹	۴. احتیاط کنید
۱۰	۵. اخلاق حرفه‌ای یا خشت اول برکت
۱۱	جمع‌بندی: درست مثل تب!
۱۲	برای مطالعه بیشتر این منابع را ببینید

فصل ۲: بهبود ایده‌های خام

۱۶	مقدمه: سخت‌ترین روش خوشبخت شدن
۱۶	۱. جداکردن ایده‌های «به‌درد بخور»
۱۷	۲. فرمول موفقیت
۲۱	۳. آشنایی مختصر با تحلیل بازار
۲۳	۴. خطراتی که باید بررسی شوند
۲۵	۵. تهیه برنامه
۲۶	جمع‌بندی: سواری بر اسب وحشی
۲۷	برای مطالعه بیشتر این منابع را ببینید

فصل ۳: نوشتن طرح تجاری

۳۰	مقدمه: جادوی نوشتن
۳۱	۱. طرح تجاری چیست؟

۱۱۴	۶. فرآیند کنترل پروژه	۷۲	۴. دغدغه‌های توسعه محصول
۱۱۵	۷. ابزارهای برنامه‌ریزی و ردیابی پروژه	۷۶	۵. دغدغه‌های توسعه بازار
۱۱۹	۸. گزارش عملکرد	۷۸	۶. دغدغه‌های مدیریت
۱۲۲	۹. نکات طلایی	۸۲	۷. راهکارها
۱۲۳	جمع‌بندی: از چاله به چاه نیفتید!	۸۶	جمع‌بندی: کوچک و ناب شدن
۱۲۳	برای مطالعه بیشتر این منابع را ببینید	۸۶	برای مطالعه بیشتر این منبع را ببینید

فصل ۸: مدیریت بر انسان‌ها ۱۲۵

۱۲۶	مقدمه: درس‌هایی به قیمت چند قرن تجربه
۱۲۷	۱. نظام جذب و استخدام
۱۳۰	۲. حقوق و دستمزد
۱۳۱	۳. آموزش و توسعه نیروها
۱۳۳	۴. انگیزش
۱۳۵	۵. ارزیابی عملکرد کارکنان
۱۳۷	۶. سازماندهی
۱۴۰	۷. ارتباطات
۱۴۱	۸. کار گروهی
۱۴۲	جمع‌بندی: سعی و خطا؛ هرگز!
۱۴۳	برای مطالعه بیشتر این منابع را ببینید

فصل ۹: حسابداری ساده ۱۴۵

۱۴۶	مقدمه: حسابداری از روی ضخامت بسته پول!
۱۴۶	۱. ریز نمرات شما!
۱۴۷	۲. چرا باید حساب‌ها را نگه داشت؟
۱۴۸	۳. معادله حسابداری

فصل ۶: مدیریت کیفیت ۸۷

۸۸	مقدمه: راز موفقیت شرکت‌ها
۸۸	۱. اصول مدیریت کیفیت
۹۰	۲. استانداردهای کیفیت
۹۲	۳. اقدامات پیشگیرانه و تضمین کیفیت
۹۴	۴. بهبود مداوم
۹۷	۵. مستندسازی
۹۹	۶. گوش به فرمان مشتری
۱۰۱	جمع‌بندی: فردا صبح خیلی دیر است
۱۰۱	برای مطالعه بیشتر این منابع را ببینید

فصل ۷: مدیریت پروژه ۱۰۵

۱۰۶	مقدمه: پروژه‌های مرگ یا زندگی
۱۰۷	۱. چک‌لیست ارزیابی وضعیت مدیریت پروژه
۱۰۸	۲. انتخاب پروژه
۱۰۹	۳. تعیین اهداف
۱۱۱	۴. تیم و تیم‌سازی
۱۱۲	۵. محدودیت‌های پروژه

۴. پول ناپدید نمی شود ۱۴۹
۵. همه چیز در دو ستون ۱۵۰
۶. به کارگیری «اصول حسابداری» به جای ... ۱۵۴
۷. بودجه بندی و پیش بینی های مالی ۱۵۵
۸. نکاتی درباره بودجه بندی ۱۵۶
۹. حساب سود و زیان ۱۵۷
۱۰. صورت جریان های نقدی ۱۵۸
۱۱. ترازنامه ۱۵۹
۱۲. تفسیر حسابها ۱۶۰
۱۳. چقدر بودجه لازم دارید؟ ۱۶۱
۱۴. نه اشتباه رایج ۱۶۳
- جمع بندی: نقش حسابداران نمایشی نیست ۱۶۵
- برای مطالعه بیشتر این منابع را ببینید ۱۶۶

فصل ۱۱: مدیریت رشد ۱۹۳

- مقدمه: موفقیت هایی که باید طعمش را چشید ۱۹۴
۱. انگیزه ها و پیش نیازهای رشد ۱۹۵
۲. استراتژی رشد ۱۹۶
۳. منابع رشد ۱۹۷
۴. مدیریت فرایند رشد ۱۹۸
۵. مراقب رقبا باشید ۲۰۳
۶. چالش هایی که باید مدیریت شوند ۲۰۳
۷. احساساتی که باید بر آنها غلبه کنید ۲۰۴
- جمع بندی: لقمه ای به اندازه دهانتان بردارید ۲۰۵
- برای مطالعه بیشتر این منبع را ببینید ۲۰۵

فصل ۱۲: راهنمای حقوقی ۲۰۷

- مقدمه: خواندن قانون یا گرفتارشدن در دادگاهها؟ ۲۰۸
۱. ثبت شرکت های تجاری در ایران ۲۰۹

فصل ۱۰: بازاریابی ۱۶۷

- مقدمه: حکم مرگ و زندگی ۱۶۸
۱. آماده تغییر الگوی ذهنی خود باشید ۱۶۸
۲. جزو «غافلان» نباشید! ۱۶۹
۳. بازاریابی چیست؟ ۱۷۰
۴. بازار و قواعد بازی در آن را بشناسید ۱۷۰
۵. بخش بندی بازار ۱۷۴
۶. نوع بازاریابی شما «انبوه» است یا «گزینشی»؟ ۱۷۷
۷. نگران تصویر خود در ذهن مشتری باشید ۱۷۸
۸. عوامل تحت کنترل را بشناسید ۱۷۸
۹. اینترنت را فراموش نکنید ۱۸۴

۲۸۱	برای مطالعه بیشتر این منابع را ببینید	۲۱۴	۲. خرید یا اجاره دفتر کار
		۲۱۶	۳. روابط استخدامی و بیمه کارکنان
		۲۲۰	۴. اسناد مالی
		۲۲۵	۵. انحلال، ورشکستگی و تصفیه شرکت
		۲۲۸	۶. چطور وکیل بگیریم؟
		۲۲۹	جمع‌بندی: مواظب ندانم‌کاری‌های پر دردسر باشید!
		۲۳۰	برای مطالعه بیشتر این منابع را ببینید

فصل ۱۵: مراکز رشد

۲۸۴	مقدمه: از بیمارستان تا مرکز رشد
۲۸۴	۱. چرا مراکز رشد؟
۲۸۵	۲. خدمات مرکز رشد
۲۸۶	۳. شرایط ورود به مراکز رشد
۲۸۷	۴. مراکز رشد ایران
۲۸۸	جمع‌بندی: برگ برنده رقابت
۲۹۴	برای مطالعه بیشتر این منابع را ببینید

فصل ۱۶: تعیین ارزش و قیمت شرکت

۲۹۸	مقدمه: شرکت شما چقدر می‌ارزد؟
۲۹۹	۱. بلوف نزنید
۳۰۰	۲. دو اصل اساسی ارزش‌گذاری
۳۰۱	۳. خریدار هستید یا فروشنده؟
۳۰۱	۴. ارزش شرکت‌ها چگونه افزایش می‌یابد؟
۳۰۳	۵. روش‌های ارزش‌گذاری شرکت‌ها
۳۰۷	جمع‌بندی: عقل مردم به چشمشان است
۳۰۸	برای مطالعه بیشتر این منابع را ببینید

فصل ۱۳: تهیه پول

۲۳۶	مقدمه: بدون پول هرگز!
۲۳۷	۱. دوران سخت تهیه پول
۲۴۱	۲. راه‌های مختلف به دست آوردن پول
۲۴۹	۳. نکاتی که نباید فراموش شوند!
۲۵۶	جمع‌بندی: هرگز دلسرد نشوید
۲۵۷	برای مطالعه بیشتر این منابع را ببینید

فصل ۱۴: معرفی بانکها و صندوقهای حمایتی

۲۶۰	مقدمه: اطلاعاتی از جنس پول!
۲۶۰	۱. انواع وام‌ها و تسهیلات بانکی
۲۶۳	۲. بانک‌های ایرانی چه می‌کنند؟
۲۶۴	۱-۲. بانک‌های تخصصی
۲۶۶	۲-۲. بانک‌های عمومی
۲۶۸	۳-۲. بانک‌های خصوصی
۲۶۹	۳. صندوق‌ها و مؤسسات حمایتی
۲۷۷	جمع‌بندی: ضرر نمی‌کنید