

توسعه موسسات غیر دولتی و اثر آن بر اصلاحات اقتصادی، تجربه

چین

قسمت دوم

ریسک کارآفرینی و مدیریت انعطاف پذیر:

نخستین شرکت محلی در این استان در سال 1979 تاسیس شد. این استان به خاطر فعالیت شرکت های کوچک معروف شد و بخشی از موفقیت گلدن ویل بخاطر به وجود آمدن شرایط کسب و کار مناسب در این استان نیز بود. ولی مهم ترین دلیل موفقیت گلدن ویل زمانی بود که آقای " لو" در سال 1986 تصمیم گرفت که برای تولید الیاف ریسک کند. به عنوان یک کار آفرین آقای " لو" از خطرات سرمایه گذاری با توجه به قابل پیش بینی نبودن شرایط بازارآگاه بود ولی به هر حال تصمیم گرفت این پروژه را عملی سازد.

در مقایسه با شرکت های دولتی، شرکت های خصوصی آزادی کامل در مدیریت داخلی خود را دارند و می توانند بنا بر نیاز سیستم خود را تغییر دهند و پای بند استانداردهای دولتی نباشند. آن ها می توانند ساخت تشکیلاتی خود را بر اساس نیازهای پرسنلی، حقوق و امثال آن طراحی کنند. گلدن ویل متشکل از 29 بخش متفاوت با توجه به تولیدات خود بوده و هر کدام از این بخش ها بر اساس قرار داد با دفتر مرکزی فعالیت می کنند. این خود مختاری شعبات به دفتر مرکزی امکان می دهد که بر فعالیت های دراز مدت شرکت تمرکز کنند.

استراتژی بر اساس نیروی کار ماهر:

از آغاز آقای " لو" به این نکته توجه داشت که موفقیت در رقابت تنها با اتکا به نیروی کار آمد و ماهر عملی است. برای توسعه گروه مهم ترین مسئله استخدام و آموزش نیروی ماهر است ، ولی در دهکده "میوشان" منابع انسانی اندکی در اختیار بود و به همین جهت مدیران گره سیاست های سه گانه زیر را برای جذب متخصصین و نیروهای ماهر از مناطق صنعتی به کار گرفتند.

نخست آن که به تبلیغات برای جذب مهندسين و متخصصين در سراسر کشور پرداختند و حقوق نسبتاً بالا همراه با امکانات رفاهی پیشنهاد دادند. ثانياً از مديران شناخته شده و متخصصين برای آموزش و برگزاری سمینار و به روز کردن اطلاعات کارکنان بهره گرفتند و مهم ترین مسائل مدیریتی را به بحث گذاشتند. ثالثاً مرکز آموزش بسیار قوی در محل کار تاسیس کردند و نیروی کار را چه در محل کار و چه از طریق اعزام به خارج از محل کار و از جمله دانشگاه ها آموزش می دادند. گلدن ویل از این سیاست های سه گانه بهره برد و کیفیت نیروی انسانی ارتقا یافته و محیط را برای رقابت در بازار آزاد مهیا کرد. تجربه گروه نشان داد که بخش غیر دولتی به راحتی از پس رقابت بخش دولتی بر می آید و همین مسئله سبب توسعه بخش غیر دولتی در این منطقه و کمک به اقتصاد محلی شد. یکی از بزرگترین مشکلاتی که گروه دارد رهبری متمرکزی است که در کشور وجود دارد. تجربه نشان داده است که هر چقدر تمرکز زدائی بیشتر باشد راه بر موفقیت های اقتصادی باز تر می شود.

گروه "هنگ دیان"

"هنگ دیان" شهر کوچکی است که در ایالت "ژی ژیانگ" واقع است. تا نیمه سال های 1980 بسیار فقیر بود و 98 درصد ساکنین آن از طریق کشاورزی امرار معاش می کردند. در سال 1984 دولت محلی تصمیم گرفت بازسازی اقتصادی را با تشکیل شرکتی بنام گروه "هنگ دیان" آغاز نماید. گروه بعداً گروه صنعتی "هنگ دیان" نام گرفت و شامل تمامی شرکت های احداث شده در این شهرک شد و بطور کلی شهر "هنگ دیان" به صورت یک واحد صنعتی درآمد. در آغاز سیاست های اتخاذ شد که به طور کلی گروه های تجاری را از حکومت محلی مستقل کند تا تصمیمات تجاری از تصمیمات اداری که توسط دولت محلی گرفته می شد تفکیک شود. این قدم بسیار مهمی بود که به موفقیت های آتی گروه انجامید. هدف اصلی گروه توسعه شهر و بالا بردن سطح درآمد مردم و ایجاد مالکیت عمومی و نیز تولید ثروت بود. در طول دوازده سال گروه "هنگ دیان" اقتصاد محلی را دگرگون کرد سطح زندگی مردم را بالا برد و شهر را به صورت قطب صنعتی در آورد. درآمد سالانه این گروه به 3800 میلیون یوان در سال 1996 رسید که از بسیاری شرکت های دولتی بیشتر بود 70% جمعیت

محلی در استخدام این شرکت بودند و فعالیت بقیه نیز به نوعی به این گروه ارتباط داشت . امروز این گروه جز سه گروه صنعتی بزرگ محلی در چین است.

نمودار 5

Performance Indicators	1980	1995
Total Amount of Investment (RMB, yuan)	1376000	
Total Output (Bottle)	100,000	17,000,000
Pre-Tax Profits Per Person (RMB, yuan)	1,000	730,000
Revenue of Products Sales (RMB, yuan)		200,000,000
Total Pre-Tax Profits (RMB, yuan)		120,000,000
Foreign Exchanges Income from Export (USD, dollar)		2,000,000

امروز این گروه متشکل از 12 شرکت صنعتی داخلی و سه شرکت بین المللی و یک شرکت صادرات و واردات است و این گروه پشتیبان اصلی توسعه شهر است . به عنوان مثال سیستم رفاه و تامین اجتماعی برای کارکنان به وجود آورده و نیازهای اجتماعی شهر را از طریق بنیادهایی مانند بنیاد بازنشستگی ، بنیاد بهداشت و بنیاد فرهنگی بر آورده می کند.

این بنیاد ها همه توسط گروه ایجاد شده است.

موفقیت گروه هنگ دیان با تکیه بر دو استراتژی حاصل شد:

- 1- صنایع با تکنولوژی بالا را ایجاد و توسعه داد. به عنوان مثال تولید قطعات مغناطیسی را برای بازار کشورهای صنعتی غربی و مصالح ساختمانی را برای مصرف داخلی شروع کرد. سیاست اصلی گروه به کارگیری تکنولوژی های نوین در صنایع بود.
- 2- ایجاد مراکز توریستی از جمله اهداف دیگر این گروه بود . مدیران شرکت به نقش توریسم در توسعه صنعتی اعتقاد داشتند. شرایط طبیعی و فرهنگی این شهر و نزدیکی آن به شانگهای دلیل خوبی بود برای اینکه مراکز توریستی به وجود بیاورند. به عنوان مثال

بخش‌هایی از شهر را به شیوه معماری قدیم چین بازسازی کردند. از جمله این اقدامات ساخت منطقه‌ای از شهر مانند کانتون در صد سال قبل بود که به کانتون معروف است. جالب است که تجربیات گروه هنگ دیان به ظاهر با خط مشی صنایع نوین که از هر گونه مسئولیت اجتماعی‌گريزان هستند در تناقض است.

در سال‌های قبل شرکت‌های دولتی همواره از تعهدات اجتماعی شکایت می‌کردند ولی این گروه نه تنها گلایه‌ای نداشت که همواره در جستجوی راه‌های جدید برای حل معضلات اجتماعی بود. گرچه ممکن است این نوک کوه یخی باشد که از آب بیرون است و احتمال دارد که درآینده به صورت همان کاسه آهنین که در بخش‌های قبل به آن اشاره شد در بیاید.

به هر حال مقامات محلی بهتر است به فکر انتقال تعهدات اجتماعی به مردم باشند.

گروه گالانز

گروه گالانز در شهر "شوندی" در ایالت "گوان دونگ" نزدیک هنگ کنگ قرار دارد. این گروه در سال 1978 در شروع اصلاحات اقتصادی چین تاسیس شد و به صورت نمادی از اصلاحات چین درآمد. این ایالت نخستین ایالتی بود که در چین راه را بر بازار آزاد گشود. دولت مرکزی چین تصمیم گرفت اختیارات کامل به مسئولین ایالتی واگذار کند تا اصلاحات اقتصادی را سرعت بخشند. در نتیجه دو تغییر عمده صورت گرفت. اول آن که منطقه اقتصادی "شن ژن" به وجود آمد و بعدها به "پنجره‌ای به سوی چین" معروف شد و دوم شهرسازی در اطراف این منطقه سرعت گرفت.

تا سال 1992 مهمترین تولید گروه، پوشاک پر بود و تولید آن سالانه 1800 میلیون یوان و در آمد صادراتی آن 2300 میلیون دلار بود.

در همان سال مدیر عامل گروه آقای لیانگ پس از مطالعه اقتصادی به این نتیجه رسید که بازار دستگاه‌های میکروویو هنوز در چین جا نیفتاده است و علت آن هم شیوه پخت و پز در این کشور است. گرچه نهایتاً این محصول جای خود را در طبقه جوان چین باز کرد. گروه سرمایه‌گذاری سنگینی در تولید این محصول کرد تا بتواند با بهترین محصولات خارجی مانند شارپ و پاناسونیک رقابت کند. گرچه این رقابت کار ساده‌ای نبود زیرا مارک‌های معروف شرکای داخلی خود را داشتند. سرانجام در سال 1994 گروه گالانز میکروویو داخلی خود را به بازار عرضه کرد و 25% تولید را در اختیار گرفت.

نمودار 6

YEAR	1990	1991	1992
Revenue from sales	3,886,000	5,594,000	8,007,000
Cost, tax and other expenses	3,158,000	5,181,000	7,441,000
Total pre-tax profits	302,000	361,000	492,000
Total after-tax profits	27,000	17,000	1,000

بزرگترین امتیاز گالانز بهای ارزان محصولات با کیفیتی مشابه با محصول خارجی بود و این به صورت استراتژی شرکت در آمد.

قیمت متوسط یک مایکروویو گروه گالانز دو سوم قیمت رقبا بود. در سال 1996 رقبا خارجی شارپ و پاناسونیک مجبور به کاهش قیمت های خود شدند و دیگر رقبا داخلی گالانز به کلی از بازار محو شدند. درس های مهمی که می توان در مورد گالانز گرفت عبارتند از:

اول آن که این گروه بر روی کسب تکنولوژی مدرن سرمایه گذاری سنگینی کرد و دوم آن که تجربه پانزده ساله در بازاریابی محلی را در سطح ملی به کار گرفت و ضمن پائین نگاهداشتن قیمت کیفیت کالای خود را افزایش داد.

گروه دای نستی

در سال 1980 نخستین شرکت با سرمایه گذاری مشترک خارجی از شهر نیان چین در 12 کیلومتری پکن تاسیس شد. نام این شرکت گروه دای نستی و با مشارکت " رمی مارتین" تولید کننده شراب فرانسوی شروع به کار کرد. در طی 16 سال گروه دای نستی بزرگترین تولید کنند شراب آسیا شد. با تولید یک نوع شراب آغاز به کار کرد و سر انجام تولید خود را به شانزده نوع مختلف افزایش داد. امروز گروه دای نستی 50% بازار چین را در اختیار دارد و به بیش از 30 کشور شراب صادر می کند.

YEAR	1990	1991	1992
Total assets	4,784,000	6,597,000	10,000,000
Total liabilities	2,809,000	4,168,000	7,132,000
Net value of assets	1,975,000	2,429,000	2,870,000

گروه دای نستی یک شرکت نیمه دولتی با مشارکت خارجی است . مدیریت شرکت معتقد است که موفقیت آن مدیون اتحاد سه استراتژی بشرح زیر است:

اولا اکثریت سهام متعلق به چینی ها است و این به آن ها اجازه میداد که مدیریت را کنترل کنند. در اغلب شرکت های مشارکتی خارجی ها مدیریت اصلی را به عهده داشتند و اگر چه به چینی ها اجازه داده می شد که شیوه کار را بیاموزند و در بازار رقابت کنند ولی نمی توانستند شیوه مدیریت خود را اعمال کنند و از آشنائی با فرهنگ چینی برای ارتقا مدیریت بهره ببرند. تجربه دای نستی نشان داد که چینی ها می توانند یک کمپانی مشارکتی را با موفقیت اداره کنند. تا کنون فقط یک فرانسوی در سمت معاونت گروه مشغول به کار بوده و چینی ها 62 درصد و فرانسوی ها 38 درصد سهام را دارا هستند.

دومین استراتژی انتخاب نام تجاری "دای نستی" برای محصولات تولید شراب با کیفیت بالا در چین بود. معمولا در شرکت های مشارکتی ترجیح داده می شود که از نام تجاری شریک خارجی که به لحاظ تجاری جا افتاده است و نیاز به تبلیغات ندارد استفاده کنند ضمن آن که فروش آن به علت امتیاز نامش ساده است ولی اولویت اول گروه دای نستی تغییر ذائقه چینی ها که معمولا نوع شیرین شراب رامی پسندیدند بود. گروه شراب ارزان قیمتی نیز تولید کرد.

شانزده سال پس از تاسیس این گروه اکنون بیشتر چینی ها شراب دای نستی را ترجیح می دهند.

وسر انجام استراتژی سوم افزایش تنوع محصولات از نوع بسیار گران قیمت یا نوع متوسط بود که برای بازارهای مختلف عرضه می شد. در سال 1995 قرار داد همکاری با

شرکت فرانسوی برای یکصد سال تمدید شد. شراب دای نستی هم اکنون در خارج نیز نام معتبری است.

شرکت های با سرمایه گزاری مشترک ابزارمهمی در توسعه واحدهای دولتی نیز می باشد. تجربه دای نستی نشان داد که همکاری مشترک می تواند برای دیگر شرکت ها نیز ارزشمند باشد. شکی نیست که همکاری با کمپانی های خارجی نقش مهمی در اصلاحات اقتصادی چین دارد. گر چه برخی از سیاستمداران نگران این هستند که در دراز مدت سر رشته کار از دست چینی ها خارج شود. به هر حال تجربه دای نستی نشان داد که می توان با نگاه مثبتی به این همکاری نگریست.

شرکت مواد عایق

این شرکت با کمک دولت محلی از مالکیت دولتی به مالکیت کارکنان در آمد. شرکت مواد عایق استار در شهر ژوشنگ در ایالت " شاندونگ" در ساحل شرقی چین قرار دارد، از جمعیت 1/4 میلیونی آن بیش از 90% کشاورز هستند. قبل از سال 1992 این شهر عمدتاً کشاورزی و بسیار فقیر، بدون تاسیسات زیر بنایی، فرودگاه و ایستگاه قطار بود و کیلومتر ها تا جاده اصلی فاصله داشت.

بیش از 50 شرکت دولتی در آن جا وجود داشت که اغلب آنها کوچک و وضعیت خوبی نداشتند. در سال 1992 دولت محلی تصمیم به اصلاحات گرفت و بازسازی را با شرکت های دولتی شروع کرد. راهکار اصلی ایجاد نوعی جدید از مالکیت بود تحت عنوان " سیستم سهامی اشتراکی" که مستقیماً از چینی ترجمه شده است و معنی آن ترکیبی از مالکیت اشتراکی کارکنان (بر اساس هر نفر یک رای) و تصمیم گیری ها بر مبنای تعداد سهم سهامداران.

دولت محلی به اهداف خود در باز سازی در طی چهار سال رسید. در آمد از 31/7 میلیون یوان در سال 1976 به 700 میلیون یوان در سال 1995 بالغ گردید. تاسیسات زیر بنایی به علت افزایش سرمایه گزاری دولت محلی توسعه قبل ملاحظه ای یافت، ساختار صنعتی در دست بازسازی کامل بود و در سال 1994 " ژوشنگ" در لیست صد منطقه ثروتمند کشور در آمد.

در قبل از سال 1996 شرکت عایق استار واحد کوچک دولتی بود که 182 نفر در آن کار می کردند. محصول اصلی آن مواد عایق کننده با ظرفیت 53 تن در سال بود و در سال 1992 این واحد زیان ده بود.

Revenue from sales	28,040,000	Total pre-tax profits	5,800,000
Average salary of workers	6,230	Total after-tax profits	3,300,000
Dividend for shareholders	23.4%	Total share capital	3,800,000

نمودار 8

در سال 1993 دولت محلی ژوشنگ سیاست هائی را به اجرا گذاشت که در حقوق مالکیت 37 واحد دولتی تجدید نظر کند. کارخانه عایق ژوشنگ که نام قبلی شرکت عایق استار بود یکی از آنها بود. هدف از بازسازی این واحد به شرح زیر است:

- * ایجاد نوع جدیدی از مالکیت " سیستم سهامی اشتراکی "
- * انتقال مدیریت اجرائی واحد به کارکنان آن برای کار آئی بیشتر
- * تامین نیازهای مالی توسط خود شرکت

برای رسیدن به این اهداف مجموعه دارائی و بدهی شرکت بر آورد شده و به صورت سهام در اختیار کارکنان قرار گرفت. سهام بر اساس بر آورد 180 میلیون یوان ارزش کارخانه صادر شد. قیمت رسمی هر سهم 1000 یوان تعیین شد. سیاست ها و مقررات دولت محلی برای شرکت را می توان در موارد زیر خلاصه کرد:

- * نرخ مالیات بر سود برای سال اول 25% و برای سال دوم 33%

* حق استفاده از زمین کارخانه بازنگری نشد و شرکت موظف شد سالانه اجاره استفاده از زمین را پرداخت کند.

سهام تنها به کارکنان گروه تعلق می گرفت و کارکنان حق فروش سهام افراد خارج از تشکیلات را نداشتند.

*نیمی از درآمد سهام برای تامین مخارج عملیاتی در کارخانه باقی می ماند تا در طی چهار سال به دولت پس داده شود.

شرکت عایق استار بازنگری در حقوق مالکیت خود را تا ژوئن 1993 پایان داد. هر کدام از شاغلین باید دو سهم می خرید. 1800 سهم به تساوی بین آنها توزیع شد. در حقیقت تعدادی از کارکنان سهم نخریدند و یا تنها به خرید دو سهم اکتفا کردند و برخی دیگر که بیم از دست دادن شغل خود را داشتند سهام بیشتری خریدند. در سطح مدیریت شرکت تنها تغییرات بسیار جزئی صورت گرفت. به عنوان مثال مدیر سابق کارخانه بعنوان رئیس هیئت مدیره جدید انتخاب شد. اگر چه سیستم، اجازه دخالت در امور را نمی داد ولی از کارکنان خواسته شد کوشش بیشتری به عمل بیاورند. تنها مزیتی که این سیستم داشت این بود که کارکنان به سرمایه گذاری خود اهمیت داده و مدیریت نیز تصمیم گرفت سود سهام را برای افرادی که از کار آنها راضی است تا 20% افزایش دهد. این نسبت در حقیقت در سال 1994 به علت رضایت از نحوه کار کرد کارکنان افزایش یافت. امروز شرکت عایق استار جزو سی شرکت بزرگ عایق سازی چین است و در سال 1996 تنها چهار کمپانی سود ده بودند که استاریکی از آنها بود.

نتیجه گیری:

موارد مطالعه شده قبلی نشان می دهد که بخش غیر دولتی چه نقش مهمی در دگرگونی و رشد اقتصاد چین در سال 1978 داشته است. رشد تولید ناخالص ملی بالا و به خصوص در سال 95-1992 دو رقمی بود. این رشد نتیجه توسعه بخش غیر دولتی بود ولی علیرغم آن هنوز مشکلاتی برای توسعه بخش غیر دولتی وجود داشت.

1-بیشتر شرکت های غیر دولتی هنوز در مراحل اولیه توسعه بوده و از نظر کارگر ماهر در مضیقه بودند. مدیران آنها تجربه لازم برای پیاده سازی تکنولوژی های پیچیده را نداشتند و از همه مهم تر آن که هنوز این بخش تشویق می شد که به روال واحدهای دولتی عمل کند. علت آن هم اعمال نظر دولت مرکزی بود.

2- در بسیاری موارد توسعه شرکت های خصوصی بیشتر بستگی به مدیریت مقتدر داشت تا ساختار سازمانی مناسب. در نتیجه مدیریت تا حدود زیادی خود محور بود و در شرایطی که محیط کار و مدیریت دائما تغییر می کرد ادامه کار با اشکال مواجه می شد.

3- بسیار از شرکت های غیر دولتی در مناطق دور افتاده و بدون خدمات بندری تاسیس شده بودند. اولویت اول آن ها رشد شرکت بود و بدیهی است که به محیط زیست و یا صرفه جوئی در منابع اهمیت ندهند. ائتلاف منابع و آلودگی محیط زیست بدتر شد و پیش بینی می شود اگر دولت مقررات جدیدی وضع نکند شرایط از این هم بدتر شود.

4- روابط کارگر و کارفرما بیشتر بر مبنای احساس است تا قانون. نقش اتحادیه های کارگری در شرکت های غیر دولتی در مقایسه با واحدهای دولتی بسیار ضعیف تر است. برای حل این مشکل اتحادیه های کارگری چین پیشنهاد داده است که در هر واحد غیر دولتی و یا شرکت های مشارکتی اتحادیه هایی شکل بگیرد که از حقوق کارگران دفاع کند.

با توجه به توفیق ها و مشکلات بازسازی شرکت ها که قبلا بحث شد می توان این نتایج را گرفت :

1- دلیل بنیادی برای توسعه بخش غیر دولتی نیاز مالی دولت مرکزی و محلی بود. به عبارت دیگر اصلاحات اقتصادی در مرتبه دوم اهمیت قرار داشت. هر چقدر مشکلات مالی بیشتر بود سرعت توسعه بخش غیر دولتی بیشتر می شد. دومین دلیل توسعه بخش غیر دولتی، فقر اقتصادی مناطق یاد شده بود. نقش دولت های محلی در شکستن سیسهر دولتی سابق و تسریع بازسازی انکار ناپذیر بود. در آینده باید نقش این مسئولان محلی در پیشبرد اصلاحات ادامه یابد.

2- ایجاد شغل برای خیل بیکاران در مناطق شهری و روستائی توسط بخش غیر دولتی سطح زندگی را بالا برد و مهم تر از همه عامل مهمی در جلوگیری از مهاجرت کارگران از مناطق روستائی به شهر ها و ظهور نا آرامی های اجتماعی گردید.

3- توسعه بخش غیر دولتی اثرات بسیاری در ایجاد فضای رقابتی، کار آفرینی و انعطاف پذیری داشت که در بخش دولتی وجود نداشت. انعطاف پذیری مدیریت و جابجائی نیروهای کار از جمله مثال هائی است که در شرکت های دولتی عملی نبود.

4- اگر چه شرکت های غیر دولتی به لحاظ اقتصادی خوب عمل می کردند ولی مشکلاتی مانند نیاز به نیروی کار ماهر و دموکراتیک کردن شیوه تصمیم گیری در مدیریت و ایجاد رقابت در رده مدیران نیز خود را نشان دادند.

خلاصه آن که قبلا در چین واحد غیر دولتی وجود نداشت و واحدهائی که پس از 1980 به وجود آمدند هنوز مشکلات مدیریت سنتی را داشتند.

پا به پای توسعه اقتصادی مدیران این بخش دریافتند که برای امکان رقابت کردن باید شیوه خود را تغییر دهند. شیوه جدید مدیریت مانند "دمبل" است. دمبل در ابتدا و انتها بزرگ و در وسط کوچکتر است. در یک طرف تولید باید براساس بازار یابی افزایش پیدا کند و از طرف دیگر فروش و یافتن بازار جدید توسعه یابد.

بدون در نظر گرفتن دو سر این مدل، شرکت ها امکان رقابت را از دست میدهند این است که ابتدا و انتها را باید درکانون توجه قرار داد و در بخش میانی شرکت ها باید با بقیه تولید کنندگان تخصصی همکاری کرد تا قطعات مورد نیاز برای محصول نهائی را فراهم کنند. در روش مدیریت سنتی، هر کمپانی باید تمام قطعات مورد نیاز خود را خود تولید کند و شعار اصلی آنها این بود که هیچ وقت از دیگران کمک نخواه. این شیوه تفکر اساسا از شعار خود کفائی کشاورزی آمده بود و در صنعت و تکنولوژی های تخصصی جائی نداشت

در اقتصاد آزاد ایجاد شرکت های تخصصی و همکاری بین کمپانی ها اهمیت بسیار دارد. به همین دلیل "دمبل" بهترین شیوه برای رقابت کردن است. تبدیل شیوه مدیریتی به روش "دمبل" هدف دراز مدت برای اقتصادهای در حال گذار و بهترین روش برای مدیریت سنتی و فرهنگ تجاری در چین است.