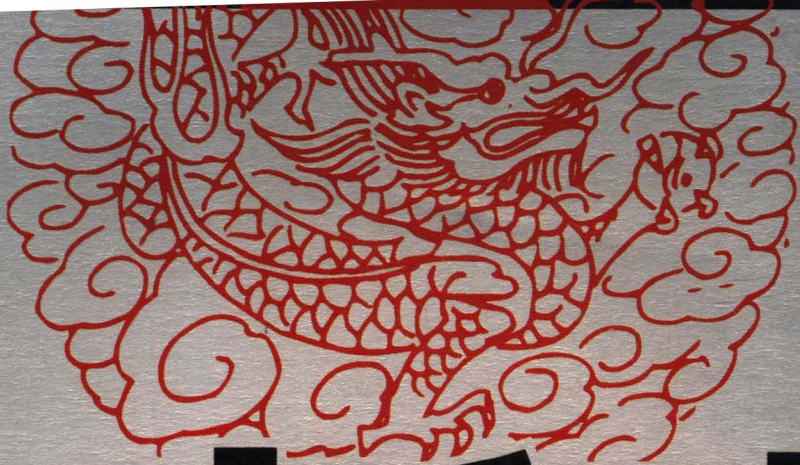




走出和黃

李氏商业帝国旗舰——和记黄埔解密

无超
往限
不管
利理

李嘉诚大本营财富运筹报告
华商首富巅峰之路胜诀教程

辛磊 颜三元◎著 东方出版社

走出和黃

李氏商業帝國旗艦——和記黃埔解密

辛磊 顏三元 ◎著 東方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

走出和黄 / 辛磊著, 北京

东方出版社, 2005.12

ISBN 7-5060-2372-5

I. 走… II. 辛… III. 李嘉诚 - 商业经营 - 经验

IV. F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 132479 号

走出和黄——李氏商业帝国旗舰和记黄埔解密

著 者: 辛 磊 颜三元

责任编辑: 高 楠 孙 涵

文字编辑: 宋 强

版式设计: 周 红

出 版: 东方出版社 (100706 北京朝阳门内大街 166 号)

网 址: <http://www.peoplepress.net>

发 行: 新华书店

印 刷: 北京瑞达方舟印务有限公司

版 次: 2006 年 1 月第 1 版

印 次: 2006 年 1 月第 1 次印刷

开 本: 787 × 1092 毫米 1/16

印 张: 16

字 数: 220 千字

书 号: ISBN 7-5060-2372-5

定 价: 30.00 元

如有质量问题, 请寄回印刷厂调换

序章

需要李嘉诚而产生了李嘉诚的时代

OUT OF HEHUANG

这是一个不断产生商业神话的时代。神话的创造者，如比尔·盖茨、山姆·沃尔顿、沃伦·巴菲特、杰克·韦尔奇等，以其巨大的商业成功，正在享受着大众近乎狂热的崇拜和追捧，“商业英雄”是当今社会许许多多人追求效仿的偶像。

号称“香港超人”的李嘉诚，无疑属于上述商业巨擘中成绩显赫的一位。在短短的数十年间，他和他商业王国旗下的主力舰——和黄集团，创造了一个东方版的商业神话。

现年75岁，身形瘦弱而精干的李“超人”，52年前，依靠自己当茶楼小伙计、五金厂推销员辛苦积攒的5万元港币，开始了创业历程。先是加工塑胶花，然后涉足房地产业、电力工业、石油采掘，又开辟超级市场、港口码头疆域，近几年，更在国际电讯舞台上大展拳脚，依靠Tom.com打造现代媒体王国，凭借“3G”决战欧洲大陆，在一个又一个产业里都有十分抢眼的表现——他曾经是“塑胶花李嘉诚”、“房地产李嘉诚”、“电讯李嘉诚”，现在又正在成为“现代传媒李嘉诚”、“生物科技李嘉诚”。

和黄集团，这个有着上百年历史而日渐衰落的老牌英资企业，在1979年被李嘉诚收归旗下后，重获生机，并大放异彩。在短短20多年的时间里，和黄创造了由衰变盛、由弱到强、由小变大、由国内到海外的卓著业绩，成为香港首屈一指的超大型财团。

今天的李嘉诚，富可敌国。他创造的个人财富，甚至可以等同于中国大陆中西部数亿普通民众个人财富的总和。

美国《福布斯》杂志公布了2004年全球富豪排名榜。在香港部分，长

江实业、和黄集团主席李嘉诚仍然位居中国香港本地首富，资产为124亿美元。

今天的和黄集团，财压群芳，傲视群雄，风头正健。它的业务已经遍布全球，包括全球最大的零售连锁集团、地产发展与基建业务，以及技术最先进的电讯服务。和黄在全球42个国家经营五项核心业务，包括港口及相关服务、电讯、地产及酒店、零售及制造、能源及基建等，雇员超过17万人。

和黄的杰出成绩主要包括：

在移动多媒体通讯领域占领先机，以“3”为品牌，率先推出第三代（3G）手机与网络服务。目前持有包括澳洲、奥地利、丹麦、中国香港、爱尔兰、意大利、挪威、瑞典与英国等10个国家和地区的3G市场牌照。

领导全球的港口投资、发展与经营，在欧洲、美洲、亚洲与非洲的17个国家和地区拥有35个港口，经营共187个泊位。世界七大繁忙港口中，有五个是由和黄经营的。

亚洲最大的零售集团之一，全球第三大保健与美容零售集团，在亚洲经营百佳超市和屈臣氏商店，在欧洲经营Kruidvat零售集团，在英国经营Superdrug与Savers，在拉脱维亚与立陶宛经营Drogas。

能源及基建大型集团之一，开展包括交通运输、能源、基建材料、水厂与相关业务，业务范围遍及中国香港、内地、澳洲、英国、加拿大和菲律宾，而旗下的赫斯基能源更是加拿大最大规模的能源与相关业务之一。

在今天的中国大陆，财富英雄李嘉诚已是家喻户晓，成千上万的人用热切的目光仰慕着李嘉诚，梦想成为李嘉诚第二。

那么，李嘉诚和他的“和黄”又是怎样崛起的呢？

和黄集团商业上的巨大成功，当然有其特定的时代和区域所产生的机遇，也有李嘉诚高于常人的聪明才智因素，但最主要的一点，还是李嘉诚谙于商道，精于商业艺术，实施了独具特色的经营之法。

和黄集团的成功策略，若从大的方面分析，大致可以总括为五个战略要点：

——购并战略。当已属各企业处于上升期时，精心选择合适时机，大

胆、果断出击，以收购、兼并的商业运作方法，吞并其他显露弱势的相关企业，尽快扩大已属企业的生产、经营和资本规模，实现发展阶段的快速跨越。

——多元化战略。当企业已有一定规模，成为企业集团时，及时调整经营业务，由单一业务延伸至多项业务，尽力拓展业务范围，扩大市场占有率，实现企业集团经营业务和经营范围的高速扩张。

——国际化战略。适应资本国际化流动的要求，以全球经营的眼光，在全球范围内积极寻找商机，进行企业集团的全球性市场布局，构建全球性物流、资金流网络，促进企业集团成为跨国经营的巨型企业。

——以人为本战略。着眼于企业内部的凝聚力，知人善任，善待员工，最大限度地调动员工的工作积极性，提高企业的工作效率，增强企业的市场竞争力，以团队精神实现企业集团的总体发展目标。

——社会影响力战略。运用捐赠、回报社会的手段，塑造企业集团外部良好的社会形象，融通人脉关系积聚无形资产，获得社会各界的高度认可，使阻碍发展的非企业性经营因素降至最低限度，实现企业集团和社会互为依托，相融一体，协同发展，共创双赢。

和黄集团20余年的历程，证明了这五个战略实施得相当有效，正是依靠这五个战略，李嘉诚走进了世界级成功商人之列；也正是依靠这五个战略，和黄集团成长为超大型跨国财团。

当我们惊服于李嘉诚与和黄集团的骄人业绩和过人战略时，回视身边，我们内地商人和企业不由多了几分历史责任感和使命感。

今日的中国内地，长期受压抑的商业激情正如井喷般爆发，商业浪潮正在席卷全国城乡的每个角落。在这股汹涌奔腾的商业浪潮中，一批企业和企业家开始成长起来，商业社会的鲜明特征正在逐渐驱逐中国几千年重农轻商的传统社会风尚。

然而，如果我们以李嘉诚的和黄集团为衡量标准，在充分肯定改革开放20多年来取得的巨大成果的同时，也不得不坦率地承认：我们的许多企业目前正卡在“长大”的瓶颈里，呈现出进退维艰的窘状。无论是经营理念、企业规模还是市场认可度，目前内地的企业距我们实现国际化大型

财团的目标仍然相当遥远。

以我们公认的成长最快的家电企业为例，现在共有200多家，200多个品牌，而其中仅有如长虹、海尔、格兰仕、康佳、海信、春兰、TCL、小天鹅等几个大企业品牌在市场上占据优势，其他品牌的竞争力都较为脆弱，在风云变幻的市场上往往不堪一击。而真正能在国际市场上竞争的就更少了。即使是声名赫赫的海尔，2000年实现全球营业额406亿元，折合美元也仅50多个亿，当年出口创汇也仅有2.8亿美元。

中国，比以往任何一个时期都更渴求李嘉诚式的企业家，渴求和黄集团式的大型跨国财团。

21世纪前20年，是中国发展的一个重要战略机遇期，要实现中国的和平崛起和中华民族的伟大复兴，经济力量将是极其重要的推进剂。在这样一个历史时期，以经济建设为中心的指导思想为中国企业和中国企业家的成长提供了肥沃的土壤，年均9%的经济增长率也为个人财富的积聚提供了巨大的发展空间，几乎所有的中国人都面临着难得的致富机会。

未来世界，商业为王，终端胜出，商业将在社会各个层面获得极大的话语权。而事实上，商业领域中群雄并起，也将产生一个时代翻天覆地的巨大变革。滚滚而来的商业大潮中谁能顺势而上，引领潮头？中国企业家正在跃跃欲试。

《走出和黄》正是这样一本迎合时代潮流，为中国企业和企业家提供商业经营“秘密”的参考书。本书追随和黄集团发展的脚印，忠实地记录下和黄集团成长中的每一个重大事件，并从战略角度进行详细分析总结。从书中，我们不仅可以看到和黄集团独特的战略理念，还能看到李嘉诚低吸高抛、以小博大、抢抓商机、注重长远等高超的经营技巧。

巨大的财富积累，传奇的创业经历，李嘉诚和他的和黄集团成为香港创造经济奇迹的一个缩影，也将成为中国大陆正在创造着的经济奇迹的一个缩影。

目录

CONTENTS
OUT OF HEHUANG

序 章 需要李嘉诚而产生了李嘉诚的时代 / 1

第一编 “超人”善退 / 1

和记黄埔，香港第二大英资洋行，资产价值 60 多亿美元；电灯公司，香港十大英资上市公司之一。李嘉诚以创立只有 6 年，资产不到 7 亿港元的中小型公司，鲸吞和黄，掌控港灯；又以 1.57 亿港元的市值，数年间控得 900 多亿港元，他由此而被誉为“超人”。“超人”的高招究竟在哪里呢？

- 第 1 章 和黄涅槃：现代“吞象”寓言 / 2
- 第 2 章 移“灯”记 / 14
- 第 3 章 股市怎样成为企业的膨化剂 / 21
- 第 4 章 温柔的“大鳄” / 29

第二编 商业大厦的多极支柱 / 39

和记黄埔下属七大产业，经营范围非常宽。尤其是物业发展、货柜码头、电讯和电子商务以及能源采掘产业，具有极大的影响力，由此构成了和黄商业大厦的四大支柱。

- 第 5 章 圈地运动 / 40
- 第 6 章 港口业的水深水浅 / 49
- 第 7 章 做石油稳赚不赔？没那么简单 / 60
- 第 8 章 被视为“欧洲电讯大亨”的中国人 / 67
- 第 9 章 五只翅膀飞翔 / 82

目录

CONTENTS
OUT OF HEHUANG

第三编 巨躯并不等同于笨躯 /93

和黄集团的体系十分庞大,仅属下雇员就有12万之多,但这个庞然大物在商场上却身手灵活,它的秘诀在哪里?这就是灵活权变,经常不失时机地整合自己的各类资源。

第10章 省力的绝活:三次私有化 /94

第11章 分与拆 /100

第12章 “老超人”与“小超人” /106

第13章 “自我洗牌”揭秘 /118

第四编 商道:覆盖全球的庞大网络 /127

今天,总部设在香港的和黄,商业触角已经伸向全球五大洲41个国家。集团80%的收入来自香港以外的地区。20余年间,和黄顺利完成了跨国化经营布局。那么,这一过程又是如何过来的呢?

第14章 李家天下李家港 /128

第15章 “我们加拿大的赵公菩萨” /137

第16章 内地战略:从慈善家到投资巨擘 /147

第17章 李嘉诚“国际流” /164

第五编 “我没有时间做那么多间公司的主席” /175

和黄集团业务遍及全球,雇员数以十余万计,事务纷繁复杂,但企业机器高速运转,井然有序。善于抱团打天下,正是李“超人”治理企业的出色一招。

第18章 “洋大人”与“客卿团” /176

第19章 半马力与500马力 /184

第六编 李氏商道“道可道”/191

“没有钱是办不成事的，但金钱却也不是万能的，对有些地方、有些事，就是有了钱也不能解决问题的，只要我捐出的有限的钱，能为社会带来较大的益处，我就终身无悔。”

第20章 香港曝光率最高的“平常人”/192

第21章 “义”字，实在是终身都用得着的/201

第22章 皮鞋只值400元的超级善人/208

第七编 华人富豪榜上能否永远连冠/221

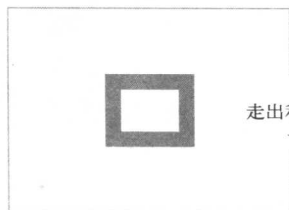
李嘉诚2005年已经77岁了，和黄集团在他旗下也走过了20余年的历程。在李嘉诚与和黄集团全速冲浪的航道上，未来还将一帆风顺吗？

第23章 从700万到1390亿：和黄资金大起底/222

第24章 稳健的和黄终于遭人指点了/228

第25章 告诉你什么叫富可敌国/235

附录 和黄集团大事年表/241



走出和黄

OUT OF HEHUANG

第一编

“超人”善退

和记黄埔，香港第二大英资洋行，资产价值60多亿美元；电灯公司，香港十大英资上市公司之一。李嘉诚以创立只有6年，资产不到7亿港元的中小型公司，鲸吞和黄，掌控港灯，又以1.57亿港元的市值，数年间控得900多亿港元，他由此而被誉为“超人”。“超人”的高招究竟在哪里呢？

1

第 章

和黄涅槃：现代“吞象”寓言

惟一让李嘉诚感到担忧的是，自己的实力还难以有把握稳操胜券。长江实业的资产虽经几年的跨越，毕竟才6.93亿港元，而和黄集团市值高达62亿港元，蛇吞大象，恐难下咽。但是，李嘉诚就是这样一个商人：决心一旦下定，就不会轻易改变主意。这次，和黄他是要定了。

一、从塑胶师傅到地产巨商

在和黄集团成为李嘉诚旗下的主力舰之前，同当今大多数香港富豪起家的情形相似，李嘉诚也经历了20来年的艰苦创业过程。

20世纪五六十年代的香港，经济还处在自由竞争阶段，大富翁分散在零售、航运、金融、地产、工业等行业，很少有垄断性的超大财团出现，这给创业者留下了充分的发展空间。李嘉诚抓住香港经济持续增长的大好时机，结束了茶楼跑堂、塑胶裤带公司推销员的打工生涯，

开始独立创业。他经过详细的市场调查分析，发现新兴的塑胶制品很有市场前景，便决意投资其中。他的市场判断很准确，很快，李嘉诚就在塑胶行业掘得他的第一桶金。

1950年夏天，李嘉诚的长江塑胶厂在筲箕湾创立。他的创业资本只有5万港元，一部分是他在几年的打工生涯中好不容易积攒起来的，一部分是向亲友借来的。就连厂房也是租借的。当时香港闹房荒，李嘉诚资金紧张，只能租廉价的厂房。从港岛到九龙，他跑了一个多月，最后才在港岛东北角的筲箕湾找到勉强合意的厂房。筲箕湾是港岛的偏僻地，厂址临靠山谷的小溪就更偏僻了。正因为偏僻，所以租金较低，几经“讲数”，加上实在找不到更合适的厂房，李嘉诚就按房主要的价，租下厂房。

厂房破旧得不能再破旧了，窗户难得找到一扇完好无缺的，不是玻璃破碎，就是风钩脱落，房顶透下束束天光，香港春夏多雨，雨水哗哗漏泻，李嘉诚不得不花一笔钱修缮。

厂房里的压塑机亦破旧不堪，是欧美淘汰的第一代塑胶设备。当时的香港新增了许多塑胶厂，业主多是小本经营，就有人专做旧机器买卖。

如果说哪里能透出一线新迹象的话，就是挂在门口那块“长江塑胶厂”的厂牌是崭新的，业主李嘉诚正踌躇满志地开创他崭新的事业，不动声色地去实现他的抱负。“勤能补拙”，他仍是初做行街仔的老作风，每天工作16个小时。最初，他的时间是这样安排的：每天清晨就外出推销，赶到办事的地方，别人正好上班。他从不打的，距离远就乘公共巴士，路途近就双脚行走。中午，李嘉诚急如星火赶回筲箕湾，先检查工人上午的工作，然后跟工人一道吃简单的工作餐。没有餐桌，大家或蹲在地上，或七零八落找个地方坐。

第一批招聘的工人全是门外汉，多半是洗脚上田的农民，惟一的塑胶师傅是老板李嘉诚，机器安装、调试，直到出产品，都是李嘉诚

带领工人一起完成的。第一次看到产品从压塑机模型中取出来，李嘉诚如中年得子一样兴奋，他破例奢侈一番，带工人到小酒家聚餐庆贺。

晚上，李嘉诚仍有做不完的事，他需要做账；要记录推销情况，规划产品市场区域；还要设计新产品的模型图，安排明天的生产。业余自学，更是不可间断的，塑胶业发展急速，日新月异，新原料、新设备、新制品、新款式源源不断被开发出来，他总觉得时间不够用。那时的李嘉诚，把自己“埋”进了长江厂。李嘉诚身为老板，同时又是操作工、技师、设计师、推销员、采购员、会计师、出纳员，草创阶段，什么事都是他一脚踢。

李嘉诚投身塑胶行业，顺应了香港经济的转轨。塑胶业在世界也是新兴产业，发展前景广阔。塑胶制品加工，投资少，见效快，适宜小业主经营。原料从欧美日进口，市场由以本地为主迅速扩展到海外。

李嘉诚对推销轻车熟路，第一批产品很顺利就卖了出去。接下来第二批、第三批、第四批……他手里捏着一把订单，招聘工人，短暂培训后就单独上岗。他实行三班倒工作制，开足马力，昼夜不停地出货。

他不再是惟一的管理人员，他招聘了会计、出纳、推销员、采购员、保管员，他没想到投产后会这么顺利，简直就是一帆风顺。

正当李嘉诚春风得意之时，遇到了意想不到的风浪。一家客户宣布他的塑胶制品质量粗劣，要求退货。李嘉诚不得不冷静下来，承认质量有问题。他知道他太急躁了，一味追求数量，而忽视了质量。这时李嘉诚手中仍攥着一把订单，客户打电话催货。李嘉诚骑虎难下，延误交货就要罚款，连老本都要贴进去。他亲自蹲在机器旁监督质量，然而，靠这些老掉牙的淘汰机器，要确保质量谈何容易？再加上大部分工人只经过短暂培训就当熟练工使用，他们能够操作机器将制品成型，已是很不错了。

推销员带回的客户反馈，令李嘉诚不寒而栗——客户拒收产品，还要长江厂赔偿损失！

仓库里堆满因质量欠佳和延误交货退回的玩具成品，客户纷纷上门索赔；一些新客户上门考察生产规模 and 产品质量，见这情形扭头就走。产品积压，没有进账，原料商仍按契约上门催交原料货款。银行得知长江厂陷入危机，派职员来催贷款。

李嘉诚一一拜访银行、原料商、客户，向他们认错道歉，乞求原谅，并保证在放宽的限期内一定偿还欠款，对该赔偿的罚款，一定如数付账。他丝毫不隐瞒工厂面临的空前危机——随时都有倒闭的可能，恳切地向对方请教拯救危机的对策。

李嘉诚的诚实，得到他们中大多数人的谅解，他们都是业务伙伴，长江塑胶厂倒闭，对他们同样不利。银行放宽偿还贷款的期限，但在未偿还贷款前，不再发放新贷款。原料商同样放宽付货款的期限，但提出，长江厂需要再进原料，必须先付70%的货款。客户涉及好些家，他们对此态度不一，但大部分还是做了不同程度的让步。李嘉诚的“负荆拜访”，达到了初步目的，但他却不敢松一口气。银行、原料商和客户只给了他部分有限的回旋余地，事态仍很严峻。积压产品库满为患，这之中，一部分是质量不合格的，另一部分是延误交货的退货，产品质量并无问题。李嘉诚抽调员工，对积压产品进行普查，将其归为两类：一类是有机会做正品推销的；一类是款式过时或质量粗劣的。

李嘉诚立刻马不停蹄地到市区推销，卖出一部分正品。他不想为积压产品拖累太久，全部以极低廉的价格卖给专营旧货次品的批发商。他陆续收到货款，分批偿还了一部分债务。

长江塑胶厂出现转机，产销渐入佳境。

当时的香港已有300多家塑胶及玩具厂，长江厂仅是其中经营状况良好但缺乏特色的一家。长江厂出口的塑胶玩具，跟同业并无多大区别，只是款式有细微变化而已。除了同业，谁还会关注“长江塑胶厂”呢？李嘉诚不满且忧虑。的确，香港的塑胶制品在国际市场上卖得很“火”，但细究之下，产品的优势却是廉价，这实在是可悲的事情。

20世纪50年代，港府对来港人员来者不拒，都作为后备劳力资源，工资低廉，故而产品廉价。难道港产货就不能以质优款新而称雄国际市场吗？

长江厂从创办起，所生产的两大门类——塑胶玩具和塑胶日用品，先后变化了几十款。这大部分是按照代理经销商的订单设计改型的。厂家为商家所左右，李嘉诚曾想站在消费者立场上，推出新产品左右商家，但因为太忙，风险又大，只能作罢。在执业塑胶业第7个年头后，李嘉诚自认仍属这一行业的平庸之辈。但他从来就不是个甘于平庸之人，他渴望有新的突破，使长江厂从同行中脱颖而出。寻找突破的视野，不能局限于弹丸之地的香港，李嘉诚把目光投向国际市场。

1957年春天，李嘉诚飞往意大利去考察。考察很圆满，随他回到香港的，还有几大箱塑胶花样品和资料。

李嘉诚迅即组织仿制，然后携带自产的塑胶花样品，一一走访经销商。经销商们被这些小巧玲珑、惟妙惟肖的塑胶花撩拨得瞠目结舌、眼花缭乱。有的经销商是老客户，他们简直不敢相信，就凭长江那破旧不堪的厂房、老掉牙的设备，竟然能生产出这么美丽的塑胶花。

很快塑胶花风行香港和东南亚。老一辈港人记忆犹新，几乎是在数周之间，香港大街小巷的花卉店摆满了长江厂出品的塑胶花，寻常百姓家、大小公司的写字楼，甚至汽车驾驶室，都能看到塑胶花的情影。李嘉诚掀起了香港消费新潮，长江塑胶厂蜚声香港业界。

1957年岁尾，长江塑胶改名为长江工业有限公司，公司总部由新莆岗搬到北角，李嘉诚任董事长兼总经理。厂房分为两处：一处仍生产塑胶玩具，另一处专门生产塑胶花。李嘉诚把塑胶花作为重点产品。

一位欧洲的批发商慕名而来，到北角的长江公司看样品，他对长江公司的塑胶花赞不绝口：“比意大利产的还好。我在香港跑了几家，就算你们的款式齐全，质优美观！”

长江公司的塑胶花牢牢占领了欧洲市场，营业额及利润成倍增长。

1958年，长江公司的营业额达1000多万港元，纯利100多万港元。塑胶花为李嘉诚赢得平生的第一桶金，也为他赢得了“塑胶花大王”的称号。

三十而立——是年，李嘉诚30周岁。

其后的七八年间，李嘉诚又将塑胶花推向北美，长江的塑胶业继续保持产销两旺的良好势头。

塑胶花的成功，滋长并坚定了李嘉诚建立商业伟业的雄心。他发觉塑胶花市场已经太成熟了，难得再赚大钱，思考再三，还是决定急流勇退。但下一步，该开辟哪个投资领域呢？

李嘉诚以独到的慧眼，洞察到地产的巨大潜质和广阔前景。他想：我为什么不能做地产商呢？

这一时期最明显的现象是香港人口的增多和经济的发展。1951年，香港人口才过200万，到50年代末，已逼近300万。人口增多，不仅使住宅需求量增多，本埠经济的持续发展，也使大量的办公写字楼、商业铺位和工业厂房成为客户的急需。香港长期闹房荒，房屋的增加量总是跟不上需求量。香港是弹丸之地，不仅狭小，而且多山。有限的土地，无限的需求，加之港府采取高地价政策，寸土寸金，楼价昂贵。

1958年，李嘉诚在繁盛的工业区——北角购地兴建一座12层的工业大厦。1960年，他又在新兴工业区——港岛东北角的柴湾兴建工业大厦。两座大厦的面积，共计12万平方英尺。

李嘉诚预测无误。据港府公布的统计数据，1959年港府拍卖市区土地平均价：工业用地每平方米104.85港元；商厦、写字楼、娱乐场等非工业用地1668.44港元；住宅用地164.75港元。而到1980年，这三类拍卖地价分别为29 549.03港元、124 379.06港元和13 728.30港元。升幅分别为280.8倍、73.5倍和82.2倍。地升楼贵，李嘉诚“坐享其利”。他拥有大批物业，储备了大量土地，逐渐成为香港最大的地主。