



■布拉格洲際酒店是 Westmont 擁有及營運的其中一間酒店。受訪者提供



■ Park Hyatt Bangkok 酒店剛開業時，錢君溢（右一）和高譽紋（右二）與當地酒店同業高層用餐。受訪者提供



■收購巴厘島酒店前，前往當地查看地形。受訪者提供

潛在回報達兩成 累斥十億美元掃貨

拓展一帶一路

有旅客的地方就有酒店，國家的「一帶一路」戰略，為本港酒店業者也帶來大好商機。威煌國際酒店有對「夫妻檔」港人高管，借助策略性關聯公司 Westmont 的平台大展拳腳，雙方過去3年內每年達成20至30宗交易，總共投資數百億元於全球各地的酒店項目，其中在「一帶一路」地區的酒店資產逾10億美元。夫妻倆不單從「帶路」賺到可觀的收益，更放眼全球，將目光瞄準了捷克、德國、荷蘭和東埔寨等國家，期望未來在更廣泛的市場繼續尋找「筍貨」。

■香港文匯報記者 張美婷

酒店界夫婦檔搶先「帶路」掘金

這對「夫妻檔」均在威煌國際酒店擔任高管，先生是執行主席錢君溢，太太是執行董事高譽紋。夫妻倆近日接受香港文匯報專訪，談及在全球收購酒店的不少心得。據介紹，公司主要借助其策略性關聯公司 Westmont Hospitality Group，於世界各地收購酒店項目，後者目前在全球11個地區設有辦公室，管理總共700至800間酒店，大部分是3星至5星酒店，其中有約10%位於「一帶一路」國家，包括德國、荷蘭和捷克的布拉格等。

多年實戰 熟悉市場價格

不少港商投資海外時，青睞選擇較熟悉的日韓市場，但高譽紋的看法卻與一般人相反。她指出，日本實行保護主義政策，較少與外資做生意，簡單說是「有好嘢只是益自己人」，而且當地中介分別向買家和賣家收取約2%至3%的佣金，難以平衡投資者的利益。而韓國則因政治因素拖累，去年中國不滿美國於韓國部署「薩德」啟動了限韓令，加上朝鮮半島或有戰爭威脅，因此短期內都不是投資韓國的好

時機。

相比之下，「一帶一路」沿線國家帶來的商機，更值得業界重視。高譽紋透露，早在中央政府尚未推出「一帶一路」戰略前，公司已開始投資這些國家，尤其是在收購酒店項目方面，具有多年實戰經驗。對於不同國家的收購價碼，她都如數家珍，「柬埔寨酒店的收購金額約3,000至5,000萬美元，而布拉格優良地段的酒店，最高可達1億歐元（即1.1億美元）」。雖然價格有高有低，但只要有心，不難找到「筍貨」。

看好「帶路」刺激旅遊業

那麼何謂「筍貨」呢？在高譽紋看來，回報率和升值潛力是兩大重要指標。目前「一帶一路」沿線值得投資的地區有泰國、荷蘭、德國、新加坡、馬來西亞和俄羅斯等，這些國家優良地段的基本回報約5至6厘，未來升值潛力更可達20%。她透露，公司已物色了數個項目，分別在布拉格、德國、荷蘭和東埔寨等國家或城市。之所以如此看好這些市場，最大的發展

動力主要來自旅遊業。高譽紋指出，自從環球經濟結構改變，旅遊業不僅有中產階層作支撐，近年來有越來越多青年人亦熱衷於旅遊，隨着「一帶一路」沿線國家的基建發展日趨完善，國與國之間的交通變得更便利，加上不少國家開放了對「一帶一路」的旅遊簽證，令前往這些地區的觀光旅客和投資者日益增多，他們前往當地必然要租住酒店，令業界率先受益。

展望未來，夫妻倆均表示會繼續加大在「一帶一路」的投資力度，但強調不會為追趕盈利目標，就魯莽競投項目。

只揀地理位置優越酒店

高譽紋笑言：「我們有點像酒店醫生，買之前會了解對方想被收購的理由，若酒店本身的硬件不錯，不過利潤已經到頂，這些酒店我們是不會買的，我們只會買一些地理位置好、硬件和軟件略差的酒店。」錢君溢則認為，經營不善的酒店有時候反而更值得投資，因為公司會將其重新改造，待項目的盈利上升，持貨數年後再出售，便可賣出理想的價錢。

投資訣竅

香港文匯報訊（記者 張美婷）酒店收購銀碼不菲，動輒數千萬美元起跳，加上需要不少專業知識，令部分投資者望而生畏。威煌國際酒店執行董事高譽紋分享成功收購的四條經驗，分別是了解市場回報水平；了解收購地區法例規管；收購後妥善安置員工；以及在當地建立良好人脈。

工藝多 不能貿然拆卸

據高譽紋介紹，在環球市場上，酒店行業普遍會保留5至6厘的回報給下一手買家，「若收購後營運不善，上手賣家沒有保留5至6厘的回報給你，你承擔的風險會更大……普遍優良地段的寫字樓回報約4厘，酒店回報約5至6厘」，在收購前須研究酒店的回報水平，確定能達到這一水平才出手，就可減輕收購風險。此外，買家須了解收購地區的法例規管，接手後便會遇上不少麻煩。高譽紋直言，作為發展商最怕投資文物建

投資酒店 最怕文物建築

築 (Heritage Building)，因為經常牽涉到各類物業條款，譬如美國和英國的文物建築，即使買來也不能貿然拆卸，其中涉及很多工藝，若關閉這類酒店，不僅引起法律上的糾紛，亦會遭遇當地工會抗議。

收購酒店四大訣竅

1. 了解市場回報水平
2. 了解收購地區的法例規管
3. 收購後妥善安置員工
4. 在當地建立良好人脈



■錢君溢在日本投資獲朋友（右）幫助。

第三是要妥善安置員工。高譽紋憶及，公司早年於巴黎收購酒店時，年資較高的員工想令新老闆解僱他們，從而取得高額賠償，故意上班時表現較差以便「博炒」。由於外國酒店經常有不少員工彼此之間沾親帶故，故若解僱一名，或會引起另外幾個員工的不滿，一旦鬧出矛盾又要解僱更多人，因此需要未雨綢繆，提前作出針對性的安排。

建立人脈 獲更多機會

最後，買家須與當地市政府和當地人建立良好關係，才能保證「路路暢通」。高譽紋表示，酒店收購時需要申請不同批文，包括消防設備和酒店衛生等，若與當地市政府打好關係，批文審查時間有望縮短。更重要的是，當公司於當地具備一定的人脈之後，就會有人主動提出合作，幫助公司尋找更多的「筍嘢」。另外，與當地媒體建立關係亦是非常重要的，媒體可免費為公司宣傳，令開支減低。



乎每篇文章都有「點讚」。

■香港文匯報記者 張美婷

隨着「一帶一路」沿線國家的基建發展日趨完善，國與國之間的交通變得更便利，加上不少國家開放了對「一帶一路」的旅遊簽證，令前往這些地區的觀光旅客和投資者日益增多。

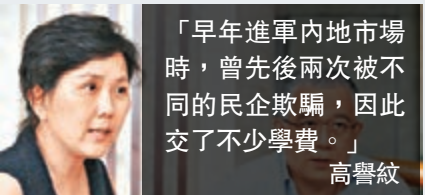
威煌國際高譽紋

兩次被騙

法制改善 伺機再北上

香港文匯報訊（記者 張美婷）不少港商北上拓展內地市場時，都曾遇到不愉快的經歷。高譽紋亦不例外，據她回憶，公司早年進軍內地市場時，曾先後兩次被不同的民企欺騙，因此交了不少學費。

但她強調，近年來內地的法律法規和市場透明度都有明顯改善，加上「一帶一路」戰略帶來大量商機，令她對內地市場依然充滿憧憬。公司會選擇適當的時機再度北上，尋求與國企和央企合作的機會。



「早年進軍內地市場時，曾先後兩次被不同的民企欺騙，因此交了不少學費。」高譽紋

兩次被騙的經歷，高譽紋至今仍記憶猶新。第一次是與本港一間知名上市公司合作，收購成都的一棟公寓，「對方在合約上使用誤導的字眼，我們繳付訂金後，才發覺該項目規劃為寫字樓，若要打官司需要數年時間才可解決，讓人感到抓狂。」

由於公寓和寫字樓的發展方向截然不

同，加上寫字樓有不少規限，導致公司原來的規劃難以完成。而當年內地法制透明度較低，查詢相關契約非常複雜，令律師亦無從入手。

第二次的經歷更加一波三折。高譽紋稱，自己與丈夫以私人名義在北京投資日本餐廳，有公司推薦北京市朝陽區的銀泰中心，作為餐廳鋪位，又承諾會在新店注資10%資金作為擔保，惟後來發現鋪位屬僱建，不僅早已售予第三者，且對方出示的文件亦屬偽造。更糟糕的是治安狀況很差，某一天半夜竟然有50多人在餐廳內搶劫，導致餐廳被大肆破壞，損失逾2,000萬元財物。

尋求與國企央企合作

雖然有這些不愉快的經歷，但高譽紋並未因此看淡內地的發展潛力。她指出，國家主席習近平上任以來，內地投資的透明度有明顯改善，加上「一帶一路」戰略的發展藍圖日趨完善，令她對內地市場依然充滿憧憬。她指，雖然公司未來會否再到內地投資，依然是未知之數，不過不排除數年後會介紹海外投資者到內地市場，亦會尋求和國企、央企的合作機會。

叫價太高

回報偏低 香港無筍貨

香港文匯報訊（記者 張美婷）隨着訪港旅客人數逐步回升，近年來本港酒店業的表現頗為不俗，但錢君溢和高譽紋夫妻倆都認為，本港酒店項目的叫價偏高，而回報卻偏低，加上商務旅客的數量持續減少，將會影響行業的盈利空間，故兩人均對本港酒店業的前景持謹慎看法，暫無計劃在本港尋找「筍貨」。

錢君溢表示，本港大部分酒店業主以市場的工商或住宅物業價格，作為出售酒店時的定價指標。但他認為，酒店和租住的物業不同，平均房價不會突然飆升，加上近年長假期的旅客消費力已不及從前，房價只能保持溫和的調整，未能追上工商或住宅物業的呎價漲幅，綜合各個因素計算，本港酒店回報偏低。

回報比寫字樓更低

在錢君溢看來，近期爪哇控股（0251）就旗下銅鑼灣皇冠假日酒店向城規會申請重建為商廈，原因正是出於

回報率的考慮。他透露，公司曾嘗試與其合作，「當時還看過該項目，其實內部仍然很新。」或許旁人認為將其改建不合理，但對爪哇控股而言，應該是計算過成本效益後才有這個決定，「寧願將一間新酒店改建成寫字樓，可能是改建後的回報較現在更好。」

美元高企打擊零售

高譽紋則指出，不少人認為酒店業與零售業掛鉤，其實兩者之間未必有直接的關係。她指，本港曾經為旅客的購物勝地，而酒店業亦因此發展蓬勃，其中有一半為商務旅客，但近年來商業旅客正持續減少。此外，由於港元與美元掛鉤，若美元匯價持續高企，將影響旅客來港消費的意慾。雖然政府有措施幫助業界發展，但未來政府所推出的酒店用途的土地價格，和推出的土地數量均難以估計，若這些因素未有大幅改善，預計香港酒店業發展將會持續放緩，而入住率和房價未有太大上調空間。

花絮 夫妻一動一靜很默契

錢君溢和高譽紋不但是事業上的拍檔，亦是生活上的最佳伴侶。夫妻倆一動一靜，本報記者訪問當日，大多數問題都由口才了得的高譽紋「搶答」，錢君溢雖然多次被太太搶了風頭，亦從未流露出絲毫不快，在多數時候都充當聆聽者，在適當時候偶爾作出補充，往往總能一語中的。高譽紋告知本報記者，由於夫妻倆沒有孩子，可以全心全意打拚事業，每個月都

要到不同國家看酒店和談生意，於香港的生活日夜顛倒，「早上睡覺，晚上開始工作，清晨才停下來」。不過她強調，享受工作帶來的成功感，身體再累亦快樂。錢君溢則坦言，太太天生有點「男仔頭」，工作時拚勁不比男人少，笑言「我無所謂，夜晚做返女人就得啦」。他對太太的才華亦十分欣賞，她常常在微信平台撰寫文章，而他通常都是第一個讀者，幾