



124-126 Castle Peak Road,
Cheung Sha Wan



俊業集團第三代穩中求變

吳天偉： 舊區尋商機

香港有不少老牌發展商，於七、八十年代叱咤風雲，其中主力興建大型低密度洋房屋苑的俊業集團必定是其一，元朗錦綉花園、大埔康樂園皆是其出品。不過，第二代接手後，俊業集團彷彿銷聲匿迹，久而久之被市場遺忘。直至第三代接班人吳天偉上場才多了搞作，早前集團趁商用物業大跌價期間，連購旺角及長沙灣商廈。他透露，將繼續在舊區尋寶，物色有增值潛力的物業，且以新思維營運，開拓「年輕家庭」的消費商機。

撰文：黃卓賢 • 攝影：李潔映 • 編輯：黃銳 • 美術：朱勁培

俊業集團為老牌發展商，由黃克競家族成員黃振輝創辦。黃振輝早年在加拿大從事地產，70年代回港，其後收購了元朗大生圍逾百公頃漁塘，並修建成錦綉花園，提供逾5,000間獨立屋，迄今仍是香港規模最大洋房屋苑。此外，大埔康樂園亦出自黃振輝手。值得注意的是，錦綉花園、康樂園的發展概念、規模之大，在當時香港是前所未有，而這亦令黃振輝聲名大噪。

數十年後，俊業集團傳至第三代，由吳天偉接棒，他是創辦人黃振輝之外孫。外祖父是知名建築師及商人，而且香港房地產市場競爭愈來愈大，作為第三代接班人難免有些壓力。吳天偉說，這幾年過得頗充實，希望帶領公司秉持外祖父的創新精神發展，又坦言自己有點運氣：「受疫情影響，市場競爭無從前這麼激烈，而集團亦找緊機會，買了兩幢舊區商廈，希望日後找到更多投資機會。」

他笑言，自己很忍得手，雖然早於2016年接手外祖父創立的俊業集團，但當時商廈價格偏貴，所以無出手，主要翻新集團管理的錦綉花園商場，改善租戶組合，致力增值商場。

上場革新內部文化

不少老牌企業開始新舊交替，新一代接班人大多雄心壯志，想創出一番事業，不想被標籤成靠上一代成功。不過，個別接班人或太過進取，終得不償失，最壞情況要變賣家當填數。吳天偉說，投資地產風險很高，集團必定謹慎而行，但會取得平衡，不想因為過於謹慎而失去投資機會，「目前公司發展步伐快了，但投

資前會做足研究及準備，向銀行借貸時，亦比較保守，不會借太多。我希望公司是穩健地增長，並非不切實際地一步登天。」

他續說：「相信每間公司接班人都希望創造自己的文化。我希望公司的同事能彼此密切溝通。公司早前裝修辦公室，以前有很多房間，感覺很密封，現在打通了，希望同事可以輕鬆溝通。始終公司多了翻新項目在手，各部門要緊密合作，這樣才有工作效率。」

對部分人來說，吳天偉所說的加強溝通，或無特別，但要留意，俊業集團經歷三代人，雖然公司規模不及龍頭發展商，但與龍頭發展商一樣，已有既定規則、文化，亦有不少老臣子，即使是別人眼中的瑣事，只要涉及傳統工作文化，也非一時三刻可改。吳天偉坦言，初來乍到之時，發現公司並非「五天工作周」，其後改成「長短周」，再逐步變成目前的「五天工作周」。

吳天偉接棒以來，除了逐步革新內部文化，近年亦積極物色投資

項目，先後購入長沙灣金星商業大廈、旺角周勝記商業大廈翻新，修建成民生商廈，總投資額約3.5億元，料回報約4厘。吳天偉透露，長沙灣金星商業大廈率先登場，總樓面約2.5萬平方呎，預計今年分階段入伙，而旺角周勝記商業大廈，則料明年6月入伙。

訪問期間，吳天偉向本刊提供大量數據，講究集團投資長沙灣的原因，認為該區逐漸由工業區蛻變成商住區，多了白領一族及年輕家庭，帶來新商機。雖然長沙灣確有投資前景，但新世界發展(00017)、高山企業(00616)、第一集團、羅氏集團、凱龍瑞基金等財團早佔前機，數年前已投資區內工商廈項目，並於今年起陸續有新項目落成。換句話說，俊業集團要與大財團競爭。

目前商用物業市道不振，但俊業集團又要與大財團競爭，對吳天偉來說，絕對是一大考驗。不過，他強調集團轉戰收購舊區商廈翻新，並非與大財團競爭，反而是開拓藍海市場：「集團不是發展傳統寫字樓，是發展



▲吳天偉早前翻新錦綉花園商場，邀請本地畫家設計大型壁畫，並增加公共空間坐位。



▼俊業集團早前收購長沙灣金星商業大廈翻新，重視環保，更換可開關窗戶，並加入當區歷史元素於設計。

民生商廈，大型公司並非我們目標租客。我們希望為社區提供民生服務，傾向出租予食肆、補習社、健身室、美容院、診所等商舖。」

事實上，過去數年，民生商場、民生商廈成逆市奇葩，更成為外資基金的獵物，奈何市場甚少這類放盤，想投資也很難。吳天偉坦言，疫情是集團轉型機遇，市場多了放盤之餘，更可以較合理的價錢入市。而集團亦從近年翻新錦綉花園商場得到啟發，該商場主要租戶為超市、食肆、補習社等民生商戶，主攻街坊生意，在疫情肆期間，仍錄得雙位數的租金加幅，可見民生商場夠穩陣，所以將這模式搬到舊區商廈。

商廈以民生概念發展

他續說，集團的商廈主打民生概念，希望吸引一家大小，所以細心選擇租戶組合，希望滿足各人所需。舉例說，父母送小朋友補習、上興趣班

後，可能有數小時私人時間，很多時不知到何處消遣，皆因教育中心附近多數無好去處，去太遠又怕趕不切接小朋友放學，而集團日後落成的商廈正解決這問題，會引入不同租戶，父母趁小朋友補習期間，可到其他樓層消遣，如健身、美容、嘆美食。

值得注意的是，吳天偉接手家族生意前，曾於房地產私募基金工作，而房地產私募基金向來喜歡收購物業翻新增值，其後於短時間內出售。被問到俊業集團會否採用同樣方式營運，吳天偉強調：「集團一如以往不會炒樓，傾向中長綫投資，以收租為主。不過，若市道特別好，又有好機會，或會趁機套現。」

談到未來發展大計，他透露，集團將繼續物色市區舊樓物業，並視乎市況，購入金額約5億至10億元的商廈或商場翻新，強調不會拆卸重建，原因有二，一是不環保，二是市區地盤面積較細，若未能合併周邊地

盤重建，根本並不划算，「希望做出成績，且有成功往績，令人知道集團有舊樓轉型、翻新的經驗，加強競爭力。」

被問到會否重操本業，覓地起住宅。吳天偉說，集團一直留意市區重建地盤，奈何未找到回報合理的項目，「始終地價貴，加上最近5至10年建築費高了很多，公司比較保守，計數後發現利潤比以往低，所以情願等。不過有信心日後找到合適項目投資。」

對吳天偉來說，早前購入的兩幢商廈只是小試牛刀，日後或有更多項目登場，但投資地產需要資金，尤其在加息年代，最好減少借貸，愈多本金愈有利。作為老牌發展商，當然有不少收租物業在手，必要時可出售這些資產套現，吳天偉透露：「視乎市況，現無打算在特定時間內套現，未來主要運用現有資金投資，或者與其他財團、外資基金合作。」