

章志成先生, GBS, JP, FHKEng

行政總監報告



過去一年對市建局來說，是困難也充滿機遇。團隊沉著應付每一個挑戰；另一方面，以新思維尋求突破、跨越障礙，並為市區更新工作開拓新方向。





居安思危 思則有備 創新應變 行穩致遠

二零二三／二四年度，是充滿挑戰的一年。面對社會經濟和樓市狀況持續不穩，加上利息高企，令發展商的投標策略漸趨審慎，直接影響到市區重建局(市建局)從項目招標所得的前期款項收入。年內唯一一個推出招標的土瓜灣盛德街項目，中標的樓面呎價遠低於收購價，出現「高買低賣」情況，對市建局的財務狀況，造成一定的壓力。

早於二零一六年出任行政總監後不久，經濟環境仍暢旺之時，我已作出預警，提到當環球經濟、量寬政策、利率等出現變化時，會為樓市帶來衝擊，衍生「高買低賣」的情況，增加市建局的財務風險。有見及此，我當時已指示團隊應及早研究適切策略，為應對市場一旦轉變，在影響市建局推進市區更新工作前，做好準備以作應對。

近年，團隊在市區更新項目的規劃、推展進程、執行模式和財務規劃等方面，均已制定策略；團隊更敢於開創新思維、突破固有規範，以應對過去一年，市場變化為市建局在營運方面帶來的挑戰，長遠推動市區更新的工作，令其行穩致遠。

規劃主導 盡用土地資源

年內，我們的其中一個重點工作，是落實「油旺研究」建議的首個發展節點，啟動了洗衣街／花墟道發展計劃。

在規劃此項目時，我們將該區內過時的政府設施土地，納入項目的發展範圍，提升土地的發展潛力並創造發展容量；同時，運用「油旺研究」建議的「連繫地盤」及地積比率轉移等規劃工具，將分布於項目內不同位置的零散地盤，重整及重新規劃，並以「一地多用」模式作多元混合發展，興建多用途綜合大樓，重置原有設施並提升至現代化水平，供政府和公眾使用，達致地盡其用的規劃裨益。



透過重整及重新規劃土地用途，洗衣街／花墟道發展計劃將以「一地多用」模式，興建多用途綜合大樓，並設地下停車場提供逾二百個公眾泊車位及其他上落貨車位，有望解決該區現時交通擠塞，以及路邊上落貨阻礙行人路等問題(右圖)。



此外，團隊從規劃此項目的收購規模著手，控制需要業權收購的範圍，既能推動更新該舊區的環境，並達致最大的規劃效益，亦期望能減輕收購涉及的龐大現金開支。

事實上，類似洗衣街／花墟道不涉及大量物業收購、有助減低收購支出的項目，已在市建局於早年建立的「規劃儲備」內完成研究。「規劃儲備」是指，為舊區適當的「片區」作全面的更新研究規劃，並進行較具體的工程策劃和不同的技術評估。當研究完成後，便可隨即確立項目的具體規劃大綱及發展參數，成為「規劃儲備」內的「項目儲備」。儲備內已有多個不同發展規模的項目，可因應經濟環境和樓市在不同時間的變化，以及市建局的現金流狀況，適時推行。

過去一年，經濟及樓市狀況不穩，「儲備」發揮了正面的作用，讓市建局可以選擇開展一些收購規模較細，但土地發展潛力大的項目，可望能在日後為市建局帶來資金流，加強市建局的財政儲備，讓市區更新工作能持續發展。

預視項目複雜度 及早籌劃

在加快項目的進程方面，市建局在開展兩個公務員合作社樓宇重建試點項目時，早已預視執行合作社樓宇重建的複雜性和獨特性，因此主動與多個政府政策局和不同政府部門，就散社、土地補價、支付印花稅、補償方案等事宜，探討不同的務實方案；另一方面，我們為項目推出免費法律支援措施，委派專責小組和委託有散社經驗的律師，協助合作社提交散社申請、支援社員處理修訂地契、審批大廈公契、將合作社解散等程序，縮短散社的時間，以協助社員取得業權，令項目的收購能提速、提效。

在市建局的積極推動和協調下，項目在土地補價、支付印花稅、補償方案等事宜開創多個先例，這些措施在促進兩個合作社樓宇重建的進程上，發揮了積極作用。

盛德街／馬頭涌道項目已於去年十二月批出合作發展協議，樓宇的拆卸工程已於二零二四年三月完成，地盤已交予合作發展商開展建造工程。至於靠背壟道／浙江街項目，截至二零二四年六月，九個合作社當中，只餘下一個的散社程序仍在進行中。項目落成後將可提供九百五十個首置單位，以支持政府的房屋政策。

破舊立新 提升項目招標吸引力

市建局在過去一年，為觀塘市中心重建項目第四及第五發展區重新招標作周詳部署，並制定靈活而創新的模式，提升項目的發展潛力和吸引力。除保留「浮動規劃參數」機制，容許日後中標發展商在毋須提交額外規劃申請，或修改地契條款要求的環境下，能具彈性地調撥樓面面積作不同用途，以配合不斷變化的市場情況及發展需要之外，更為項目加入住宅元素，並首次引用「垂直城市」的發展概念，向城市規劃委員會（城規會）申請將項目改為混合用途，讓項目集住宅、辦公室、酒店和其他商業用途於一座地標式建築物內，發揮「一地多用」的最佳規劃效益。

有關的改劃建議已於二零二四年四月獲得城規會同意。因應這個項目的規模龐大，市建局更突破地域界限，向本地發展商和海外的潛在投資者介紹項目，尤其在加強他們對項目「浮動規劃參數」機制及「垂直城市」概念的了解。在聽取他們對項目規劃及發展的意見後，我們會適當地優化招標條款，令項目更切合需要。

創新的策略並不僅應用於項目的規劃和執行上，我們亦針對觀塘市中心第四及第五發展區這類規模較大的重建項目，研究調整一筆過繳付前期款項的安排。在現金流狀況容許的前提下，讓發展商以分期付款或較為靈活的付款方式、又或以分紅等其他的形式，減輕發展商投標規模較大重建項目的資金流壓力，並同時吸引更多不同規模的發展商參與。



觀塘市中心計劃為混合發展項目，集住宅、商業、辦公室及酒店用途於一身，並以「垂直城市」概念發展，將成為香港東面門廊的新地標。

行政總監報告

除在項目的規劃和執行模式上作優化，並破舊立新制定措施之外，市建局近年亦為達致穩健的財務及現金流狀況，提前作規劃及準備，以應對外圍經濟環境不明朗，對市建局推展市區更新項目造成的影響和風險。

在維持財政「自給」的原則下，為確保市建局有足夠的資金應付當前及未來業務的需要，我們於大約兩年多前，在預視現金流在未來會出現短缺時，已就向外融資所需的前期準備，展開相關工作，包括向財政司司長要求提升市建局的貸款上限，及與信用評級機構協調，鞏固市建局的主體信用資質。

六月底，市建局中期債券發行計劃在香港聯交所成功上市，為未來發行債券鋪路。同時，我們與有業務往來的銀行保持密切聯繫，探索以銀團貸款作為融資渠道，並會就有關安排作動態管理和定期檢討，以取得資金進行業務綱領內的項目。

除透過向外融資以開拓財政資源，我們亦透過內在機制改善資金流。在過去一年，團隊不時審視原訂計劃推出項目招標的時間表、市建局的現金流狀況及未來需要展開收購的項目，協調收購和招標項目的步伐，適時透過從招標所得的前期款項，為其他在短期內會進行收購工作的項目提供資金流，以達到項目之間能發揮資源互補的作用。

此外，我們亦不斷研究簡化項目招標的條款及減低招標複雜性，包括將與住宅大樓及附屬設施無關連的部分，例如政府、機構或社區設施，剔除在招標條款內，無需由發展商負責，因而提升發展商投標的意欲，令項目更具競爭力。

從上述可見，不論外在環境是順是逆，市建局均為推動市區更新項目的不同工作範疇，未雨綢繆作多方準備，並嘗試突破規限，以新思維制定策略，應對在執行市區更新項目的過程中出現的困難，以至潛在風險。

更好裝備業主 履行樓宇維修責任

樓宇老化問題日趨嚴重，單靠重建已不可能解決問題。因此，做好樓宇維修保養、延長樓宇壽命以給予時間，集中資源處理老舊殘破樓宇的重建，同時為市區更新累積資源，才是解決問題的關鍵。

去年，市建局繼續推行三個主要範疇的樓宇復修工作，包括一站式協助政府執行相關資助計劃、提高業主維修保養知識和提供技術支援，以及制定創新措施加強推廣樓宇復修。

市建局繼續管理五個由政府推出的資助計劃，涵蓋樓宇檢驗、維修公用地方、優化消防、升降機和排水系統，以及維修自住物業，涉及共一百九十億元的公共資源。至今，市建局已為這些計劃審批合共超過二萬宗申請。



針對業主普遍缺乏籌組樓宇維修工程知識和能力的問題，市建局在煥然懿居設立全港首個樓宇復修資源中心，並於去年七月正式對外開放，供市民使用。資源中心以多媒體形式為市民提供多元化樓宇復修的資訊，並有視像諮詢及視像申請服務，協助業主即時辦理各項樓宇復修資助計劃的申請。中心內亦有不同用途的場地，供大廈的業主立案法團及業主借用，商討與樓宇維修相關事宜。

至於在二零一九年推出的「樓宇復修平台」網站，除了詳細列出籌組樓宇維修工程的指南、教學影片以及提供招標文件的範本供業主參考應用之外，近年更不斷進行優化，增設工程費用資訊中心、服務提供者資料庫等服務，讓業主對樓宇復修工程市場價格有更好的認知，以及協助他們委聘較具質素的建築專業人士／註冊承建商，減輕他們因對相關範疇不了解而產生的憂慮，以致對籌辦維修工程卻步。

「樓宇復修平台」自推出以來，累計點擊率超過一百八十萬，足證其實用性和受歡迎程度。為了進一步優化「平台」的內容，市建局亦於去年，向曾經使用平台的個人用戶進行網上問卷調查，收集了約六千份回覆。我們正就收集到的意見進行分析，用以制定提升「平台」服務的方案，更好地裝備業主，加強他們為樓宇進行維修保養的信心和能力。

市建局於二零二二年首次以「融合策略」推動九龍城「龍城區」的市區更新工作，透過結合重建、樓宇復修，保育和活化的模式，整體提升舊區居住環境、地區面貌、道路網絡和公共設施水平，令地區現存舊建築及公共設施，能夠與新發展融合。

在此前提下，我們推出「小區復修」先導計劃，透過針對性的措施，為「小區復修」範圍內的業主度身訂造復修方案，包括促進「三無大廈」組織業主立案法團；為已成立法團的單幢舊樓，試行「聯廈聯管」嶄新的管理模式、針對樓宇外牆及天面維修增設專項資助，推動業主籌組維修工程；資助業主聘請工程顧問，為樓宇製作保養手冊及制定未來十年所需檢查維修的項目及所需的工程費用估算；透過提供「鼓勵性利息」增加業主設立維修基金的誘因；以及為年長而欠缺經濟能力的自住單位業主，提供維修物料和安排義工修葺其單位的室內部分，改善樓宇狀況。

「小區復修」先導計劃所累積的經驗，將有助市建局日後為地區規劃制定重建和復修「雙軌並行」的整全及長遠可持續發展的更新策略。



市建局人員於「三無大廈」進行家訪，並向業主推廣「聯廈聯管」嶄新管理模式。

自資推出計劃 帶動「預防勝於治療」新思維

我在上任時已認為，推動市區更新，「成也復修、敗也復修」。而「思則有備、防患未然」的方針，更應是推動樓宇進行保養和維修的基礎，從源頭減慢樓宇老化。

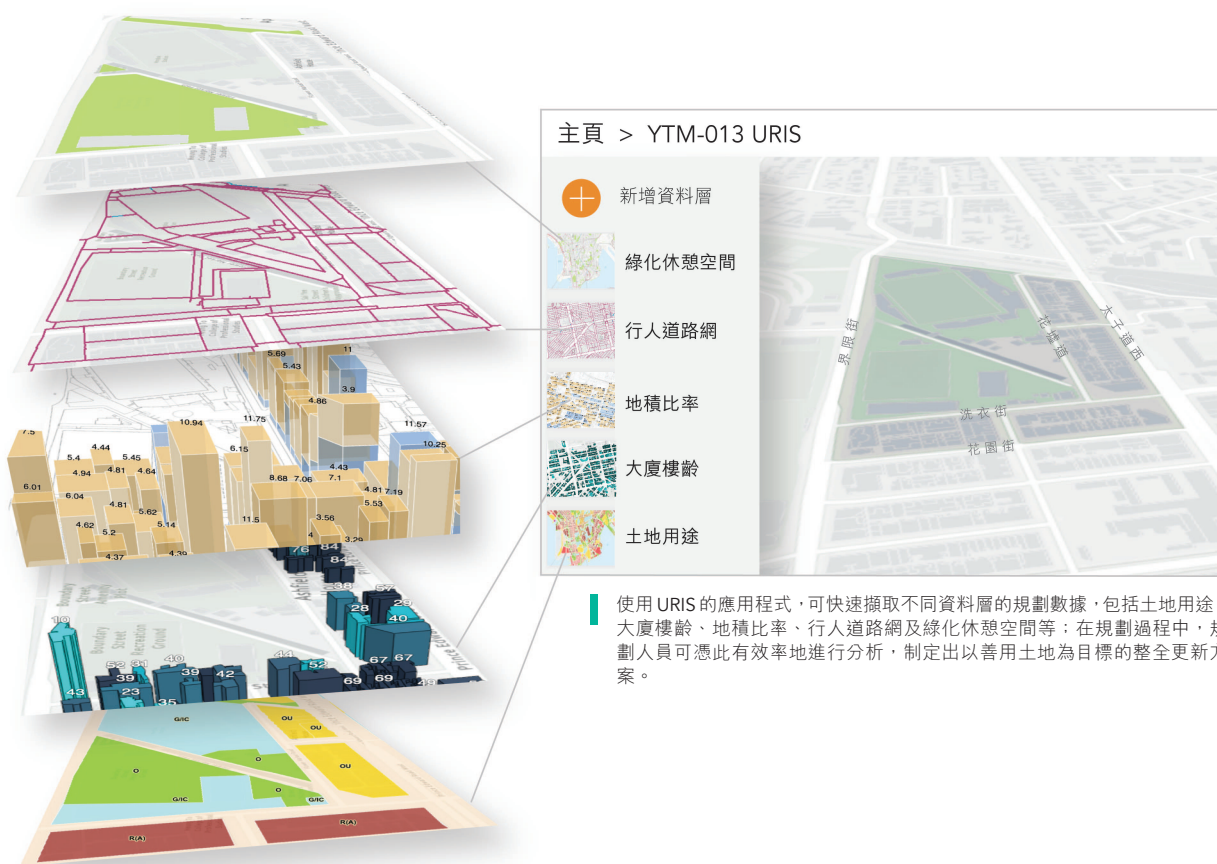
為此，市建局於二零二四年四月推出全新的「預防性維修資助計劃」，鼓勵業主從「預防性」的角度出發，為樓宇進行預防性的維修和保養，讓樓宇保持在良好的狀況。此計劃資助符合資格的大廈，編製樓宇維修手冊的相關費用，當中包括提供指引和範本協助業主制定未來十年的維修計劃，以及估算未來十年的維修費用，並鼓勵業主設立特別基金，為將來的維修需要未雨綢繆。計劃更透過提供額外利息，鼓勵樓宇業主向特別基金定期供款。

業主及物業管理業界普遍對此計劃評價正面，在推出後首季，我們便收到申請，顯示業主接受「預防性維修」的理念，是推動樓宇復修的一個重要里程碑。

加強應用科技 應付未來需要

市建局一向重視將創新科技應用到市區更新的工作，以提升營運及項目管理的效率；並協助審視未來市區更新的需要、制定可行策略應對。

我們透過一系列應用程式，持續優化自行開發的「市區更新資訊系統」(URIS)的應用，以加強空間數據的內部處理和分析，並提升項目規劃、住戶遷置、財務評估及技術研究方面的效率。



自二零二一年起，我們將系統內的三維智慧地圖(三維地圖)技術應用於開展重建項目時進行的凍結人口調查，實時實地了解調查進度，調動人手提升工作效率；並分析住戶居住狀況和人口資料的數據，加快日後進行收購及安置工作的部署。

我們亦將智能科技用於紓緩樓宇老化問題。市建局樓宇復修部團隊以目測勘察全港大約一萬幢樓齡超過三十年樓宇的室內、外公用地方的狀況，包括大廈樓梯、走廊、天台以至外牆有否出現石屎剝落、裂痕和僭建物等，並將所得的資料輸入URIS作仔細分析。

團隊在這個系統之上，研發了新應用程式，根據所蒐集的資料，推算不同地區的樓宇狀況和老化程度，再結合市建局的數據庫，按大廈所屬的管理模式、有否接獲驗樓令或維修令，以及是否曾進行樓宇復修工程等數據，將全港樓宇劃分為不同組別，以評估其「維修意向」和「維修需要」，讓團隊能夠透過大數據，為不同樓宇組別制定針對性的樓宇復修推廣措施，以及更全面而長遠的策略，推動業主做好樓宇復修，以至預防性維修的工作，減慢樓宇老化。這套系統更獲得香港測量師學會「建築測量師大獎2023」研究及創新類別優勝獎，肯定團隊在推動樓宇復修工作上所作出的努力。

另外，我們一直探索應用人工智能以提升工作效率和服務。在市區更新工作上應用人工智能，作數據和圖像分析及轉化語音為文字，可加快處理收購補償、發放樓宇復修資助或回覆公眾查詢等工作。市區更新工作的規模和複雜程度，預期將會日益加深。市建局現正研究和試行人工智能的相關應用，讓業務流程自動化、加快進程、提高準確度和分析力，加強數據運算以助決策和制定最佳方案等，有助市建局更好應對未來經濟環境轉變所帶來的挑戰。



與市建局管理層及同事到科學園參觀人工智能（AI）開發公司，並商討將AI應用於市區更新工作的可能，期望以更具效率的方案應對日益嚴重的市區老化情況。

求變跨障礙 裝備為未來 群力展色彩

過去一年對市建局來說，是困難也充滿機遇。團隊沉著應付每一個挑戰；另一方面，以新思維尋求突破、跨越障礙，並為市區更新工作開拓新方向。我衷心感謝團隊的努力，更感謝主席及董事會成員在過去一年的指導，以及對團隊敢於創新的支持。

市區更新是一個演變的進程（evolving process），面對經濟環境的轉變，市建局團隊將時刻裝備好應對挑戰和掌握機遇的能力。市建局將繼續以新思路，提升我們履行市區更新工作的成效和為社區創建的裨益；然而，要讓市區更新工作長遠持續發展，實有賴政、商、民的共同參與。在法規框架上，政府可以為市區更新拆牆鬆綁，創造空間並提供誘因，促進市場參與、加快更新步伐；另一方面，加強法定要求，促使業主更積極承擔維護其物業良好狀況的責任，減慢樓宇老化速度。只有在這「此長彼消」的情況下，市區更新才會行穩致遠。

行政總監

韋志成, GBS, JP, FHKEng

二零二四年七月三十一日