



章志成先生，  
GBS, JP, FHKEng

## 行政總監報告

「市建局團隊以靈活變通及創新求變思維，不論在推展重建項目的進程及加強財政『自給』方面，均積極尋求應變方案，以應對轉變和挑戰，令市區更新工作在瞬息萬變的環境當中仍能有節有度地推進。」



## 守正創新 逆風順行

在二零二五年六月中，我卸任行政總監一職，回看九年任期，我與市建局團隊致力按照《市區重建局條例》賦予市建局的法定職能，透過重整和重新規劃舊區的土地資源，改善已建設環境和住屋水平，履行市區更新的任務，落實多個項目，並同時運用復修、保育、活化和改造重設這些重建以外的市區更新手法，提升舊區的宜居度，創造更大的社區裨益。

在上任之初，為提升舊區更新成效，市建局由過去以單一項目為主的重建發展模式，改為「規劃主導、地區為本」的方針，先規劃、後項目，透過重新規劃土地資源，更好地發揮舊區土地的發展潛力及更新後為社區帶來的裨益。

期間，市建局在土瓜灣採用「小區發展」模式，將區內八個毗鄰的重建項目，以系統性的規劃和一體化設計，提升行人和道路網絡，加強小區內、外的連接和暢達性，並增加綠化和休憩空間面積及優化景觀，構建全港首個「小區重建新社區」。

此外，我們亦透過「一地多用」模式，將舊區內過時的社區設施土地、作為臨時用途及未被充分利用的政府土地，納入作整體規劃，令地盡其用、提升重建規模之餘，亦一併將舊區設施的水平提升，改善已建設環境。在這九年間，市建局開展了十八個重建項目，落實多個規模較大的市區更新項目，協助超過四千五百個家庭改善居住環境。

然而，樓宇老化問題日趨嚴重，老化樓宇的數目以每年五百幢按年遞增，速度遠超重建。在此前提下，我在二零一七年啟動三個策略性研究—「油麻地及旺角地區研究」（「油旺研究」）、「樓宇復修新策略研究」及「可持續發展研究」，探究加快市區更新步伐、紓緩樓宇老化及提升舊區更新成效的新機制和策略，令市區更新能長遠地可持續發展。

透過「油旺研究」，市建局為這兩個發展密度高的舊區，首次制定三張以不同發展密度和規劃方案的市區更新大綱發展概念藍圖；同時亦檢視相關政策框架及實施機制，以探索嶄新的規劃機制、提升發展容量、激活私人市場參與的可行性，為舊區重建「提速、提量」。

另一方面，我亦提出舊區更新「成也復修、敗也復修」的見解，認為市區更新的關鍵，在於做好樓宇復修，延長樓宇壽命以減輕對重建的壓力。任內，市建局加大力度提升業主對樓宇維修的意識及籌組工程的能力，並因應二零二零年完成的「樓宇復修新策略研究」結果，制定針對性的措施，以加強推廣、深化支援和增加誘因等行政手段，推動樓宇復修，以及鼓勵業主實踐預防性維修。

## 行政總監報告

在我首兩個任期，時值樓市暢旺，市建局項目的招標帶來非常穩健的財政狀況；然而，這亦帶動舊樓物業市值上漲，我當時已預視，一旦樓市轉角，將衍生「高買低賣」的情況，增加市建局的財務風險。及至近年，本港樓價受環球經濟及地緣政治等外在環境影響變得波動，物業市場自二零二一年年底以來持續下滑，令發展商入標投地的策略和作價趨向審慎，直接對市建局的財務狀況，尤其在現金流方面，造成一定壓力。

面對逆境，市建局團隊迎難而上、主動作為，以靈活變通及創新求變思維，不論在推展重建項目的進程及加強財政「自給」方面，均積極尋求應變方案，以應對轉變和挑戰，令市區更新工作在瞬息萬變的環境當中仍能有節有度地推進。

### 二零二四／二五年度工作報告

市建局在二零二三年及二零二四年推出招標的三個項目，只有九龍城盛德街／馬頭涌道發展項目，以十九億三千四百萬港元批出，項目出現「高買低賣」情況，錄得接近十五億港元的虧損；至於其餘兩個重建項目，包括九龍城啟德道／沙浦道發展計劃及觀塘市中心計劃最後一期項目，亦分別因為回標情況不理想而決定收回，以及因應市況而推遲招標，這兩個結果無疑影響市建局從招標項目所能收取的現金收入。

### 創新思維 求變應變

為了在市場不穩的環境中，維持市區更新的步伐，市建局團隊以靈活應變、積極求變思維，尋求新機遇；從推展項目進程、提升項目吸引力、爭取財務資源，及調整市區更新模式等四方面，作適時部署和制定嶄新策略，應對營運環境的轉變和所帶來的挑戰。

在推展市區更新項目的進程方面，市建局團隊採取「動態管理」策略，因應現金流狀況、環球經濟及本地樓市等外在因素，檢視已開展項目在收購及推出招標的時間、靈活調整步伐；至於在業務綱領內仍未開展的項目，則審慎研究不同項目的優次並作好財務管理。

我們一方面推遲部分需要動用龐大現金開支的項目的業權收購時間；另一方面，加快處理業權性質相對簡單、能盡快平整地盤以進行招標，加快資金「回籠」補充現金流的項目的收購工作。其中，九龍城靠背壟道／浙江街發展計劃公務員建屋合作社樓宇重建試點項目便是一例。項目不涉及地舖業權，而住宅租戶亦只佔極少數；市建局在二零二五年二月向項目的業主發出收購建議，在短短的三個月內，接受收購建議的業主已逾九成。

至於開展新項目，我們從項目儲備內挑選土地發展潛力大、能帶來較大幅度規劃裨益，但不涉及大量物業業權收購的項目。這包括在二零二四年啟動的洗衣街／花墟道發展計劃，以及九龍城馬頭圍道／落山道發展項目。這兩個項目比起以往涉及數百、以至近千個物業業權的項目的收購規模相對較細，因而毋須動用龐大現金開支；但能透過調整及重新規劃土地用途，達致最大的規劃效益，並改善項目一帶的舊區環境。

## 嶄新措施 應對需要

在項目招標方面，市建局在今年初推出全新的「項目發展促進服務」，並以山東街／地士道街發展計劃（山東街項目）為試點，一方面讓有興趣的發展商在招標階段開展前，有充裕時間了解項目詳情；另一方面，亦讓市建局收集意見，於招標前就招標條款作優化，以提升招標成功率。

此外，山東街項目更應用「油旺研究」提出住用及非住用地積比率互換的新規劃工具，在不超過現時總樓面面積下，將住用地積比率上限由七點五放寬至八點五，給予更高的設計彈性，吸引私人發展商參與。項目在截標時共接獲六份標書，最終成功批出合作發展協議。

考慮到觀塘市中心計劃最後一期項目（「觀塘市中心2.0」）的龐大規模、市場需求，尤其是九龍東商業用地的供求情況，市建局調整項目的招標時間；並同時為項目的前期工程，包括涉及的道路改道、興建接駁港鐵站的架空平台、兩條行人天橋，以及搬遷和重置多條地下管線工程，完成各項技術研究，並就有關工程制定方案和施工圖則。此外，我們亦與政府部門檢視項目的設計，例如地下停車場，以進行優化。上述措施均旨在減低項目的複雜程度，大幅減省未來中標發展商所需處理的前期工程，以及減低不確定因素和風險，提升項目的吸引力及日後成功招標的機會。

在此期間，市建局更首次向本地及海外發展商及投資者，介紹「觀塘市中心2.0」在規劃、設計的特色，以及其在香港東面發揮的重要角色。在今年六月初，我們更與香港科技大學（科大）簽訂合作備忘錄，就科大有意在「觀塘市中心2.0」日後的非住宅部分設立校外教研空間，確立合作意向及制定框架。市建局將配合科大教學範疇及研究領域、促進創新及技術發展的需要，提供支援，達致雙方的發展目標。

上述正好展示團隊變中求勝的成果，將項目獨特的優勢及市區更新的裨益，從地區層面擴展至具前瞻性的領域，為本港現時及未來不同產業的發展，提供高可塑性的空間，亦增加市場對項目的信心。

市建局團隊將總結在山東街項目試行「項目發展促進服務」的經驗，用於「觀塘市中心2.0」內，並計劃於今年下半年推出同類型的促進服務，讓發展商對項目的最新發展有所了解。



山東街項目透過重新規劃及重整土地布局，配合城市設計，提升社區的暢達性，創造更具活力的公共空間，改善社區的整體環境。

### 及早籌劃 維持財政自給

現時，市建局合共有六個已開展的重建項目正在或將會進行收購工作，涉及總收購開支預計約二百三十五億港元。為維持財政自給的目標，市建局在預視將會出現現金流短缺問題時，已及早做好財務策劃及部署，確保有足夠資金應付當前及未來業務的需要。

繼早前我們向財政司司長要求提升市建局的貸款上限，並與信用評級機構協調前期準備，在二零二三年獲准將借貸上限提高至二百五十億港元後，團隊隨即籌備向外融資的一連串工作，先後在二零二四年八月及二零二五年一月，成功公開發行三筆合共一百二十億港元的債券，以及簽訂一筆一百三十億港元的五年期定期及循環銀行貸款，加強市建局現金流的儲備，應付正在進行收購及計劃展開收購的重建項目所需的開支。

另一方面，市建局亦一直與政府商討，探討以土地資源作為財政支援，推動舊區更新的長遠可持續發展。至今年六月初，行政長官會同行政會議批准向市建局批出兩幅分別位於紅磡庇利街及將軍澳第一三七區的土地，以支援市區更新工作。

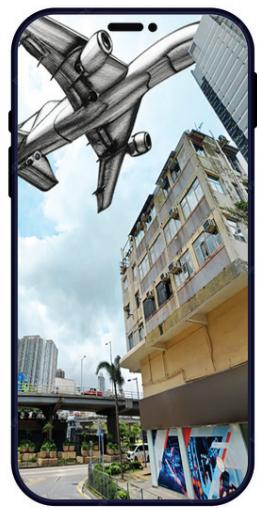
### 調整模式 推動「輕資本」舊區更新

舊區更新涉及的範疇並非只有舊樓的重建。市建局面對有限的資源，主動探索以「融合策略」的新模式，除重建殘破失修的樓宇之外，亦協助毗鄰重建項目範圍、沒有迫切重建需要的樓宇，保持狀況良好；並結合美化街道及地方營造等活化手法，整體改善及提升重建項目周邊的環境，令市區更新工作的維度，由樓宇的更新，擴展至一個片區的更新，以呈現新舊融合後充滿活力的地區面貌。

過去這段時間，市建局以「融合策略」的市區更新模式，配合地方營造，推動九龍城「龍城區」的更新工作。當中，藉著試行「小區復修」先導計劃，除了鼓勵業主做好樓宇的維修保養外，更資助參與計劃的業主美化大廈外牆，並協助他們委聘藝術家創作大型壁畫，將富有地區特色的藝術融入社區，為舊區注入色彩。

為令區內大廈和街道的景觀一體化，除大廈外牆壁畫外，我們同時在「小區復修」先導計劃內的街道進行美化工程，例如以潮州、泰國和舊啟德機場為主題，為商舖設計具特色的店面、在「龍城區」的大廈外牆或街道利用擴增實境(AR)技術，重現昔日飛機在「龍城區」低飛的獨特景象等，從而改善整體街區環境、提升街區活力。

市建局將透過「擴增實景」技術，重現九龍城的歷史，讓訪客再次體驗昔日仰望飛機飛過舊啟德機場時，滑過九龍城上空的經典場景。(設計概念圖)



而在中上環，市建局去年亦推出「城蹤遊」活動，將市建局在中上環的市區更新項目，以及「地方營造」和「社區營造」的工作，連結區內其他特色建築物、街道和商戶，舉辦「地膽遊中」導賞團，從而利用地區的特色和建設作為活動基礎，促進社區連結以及推動地區經濟，多層次地展現中上環的活力和吸引力。

## 積極推動「預防性維修」 延長樓宇壽命

上述一系列的措施，主要以應對當前市況所帶來的挑戰為前提。要有效處理舊區樓宇老化的問題，關鍵在於做好樓宇復修，延長樓宇壽命。

因此，我上任後不久便展開「樓宇復修新策略研究」，了解舊樓業主對樓宇維修保養的意見和過程中遇到的困難，其後因應研究結果，就業主和業主立案法團(法團)在樓宇復修事宜上，普遍面對「三缺」，即缺乏樓宇復修工程相關知識、缺乏組織能力和缺乏財政儲備的問題，制定一系列措施，加強推廣，提高業主對樓宇復修的意識和責任感、提供技術和財政支援，協助業主籌組維修工程的能力和參與度，推動業主做好樓宇復修，讓建築物保持良好狀態，減輕重建的壓力。

市建局多年來在樓宇復修的工作上發揮「倡導」和「促進」的角色，推出超過三十項措施和計劃，為全港不同需要的業主和法團提供技術支援；並協助政府執行五項樓宇復修資助計劃，從財政上協助業主籌組工程。截至今年五月，已有超過八千二百幢樓宇完成或正在進行樓宇維修，受惠的住宅單位數目超過七十四萬戶；而各項資助計劃推出至今，已處理超過二萬七千宗有效申請，發放的資助款額逾十五億港元。

此外，市建局夥拍香港房屋經理學會，在「龍城區」實踐「聯廈聯管」這個嶄新的管理模式，協助區內「三無大廈」業主委聘物業管理公司，提升大廈樓宇設施的保養水平和管理效率，改善居住環境。透過「聯廈聯管」計劃，市建局更協助這類「三無大廈」成立法團，期望能在物管公司的支援下，令業主重視樓宇的維修保養，繼而為大廈籌組樓宇維修工程，逐步改善樓宇狀況，減慢樓宇老化。市建局於今年初，總結試行「聯廈聯管」的經驗，並分享予政府部門和物業管理業界參考；其後，政府更將「聯廈聯管」計劃，提升至政策層面，並於今年六月年起在油尖旺、深水埗、九龍城和荃灣等地區推行。



粉墨登場參與電視特輯拍攝，務求提高業主意識，鼓勵他們盡責任做好樓宇復修。

### 「預防性維修」踏入新里程

要有效處理樓宇老化問題，根本之道在於為樓宇復修未雨綢繆、達致「防患於未然」。因此，市建局在二零二四年四月，自資推出全新的「預防性維修資助計劃」，資助業主為樓宇推行以預防性為主導的維修保養工作；更重要的是，鼓勵業主及早為樓宇復修制定計劃和建立所需的財政儲備。

「預防性維修資助計劃」資助法團委聘認可人士編製樓宇保養手冊、制定未來十年的維修保養計劃及當中涉及的開支估算，並鼓勵業主為日後的維修保養開支設立特別基金，持續供款。市建局更為持續供款三年的參與計劃樓宇，額外提供一筆過資助，吸引更多業主建立「預防性維修」的文化。

計劃實施至今大約一年，截至今年五月已接獲十三宗申請，涉及超過七千五百個住宅單位，涵蓋的樓宇類別由單幢樓至大型屋苑。當中，部分申請個案更是剛完成大維修不久，法團已為下一個維修周期預先做好規劃和「儲錢」的準備，可見市建局在推動業主為樓宇維修保養建立財政儲備的做法，漸具成效。

在技術支援方面，市建局亦特別編製一套適用於一般私人樓宇的《住用與綜合用途樓宇保養手冊編製指引及範本》（「指引及範本」），詳列大廈公用地方不同部分的維修保養項目及所需的工程範疇、公用設施的維修保養周期及檢驗方法，以及財務預算表格範本等，供業主、法團和物業管理公司委聘的認可人士、註冊檢驗人員或結構工程師參考和使用，裝備業主及不同持份者在「預防性維修」方面的認識和技能，以及自主籌組定期維修保養的能力和「財力」。

推動業主實踐「預防性維修」，標誌著樓宇復修的工作踏入新的里程碑。然而，這些措施都只屬「推廣」和「鼓勵」性質的行政手段；要達致根本性的改變，促使不論新、舊樓宇的業主，皆履行樓宇維修保養責任、保持樓宇良好狀態，必須多管齊下。

為此，繼二零二零年完成首個「樓宇復修新策略研究」後，市建局已於去年構思啟動「樓宇復修新策略2.0研究」，除了總結過去多年與樓宇復修相關措施的成效外，亦從法規要求、體制安排及善用創新科技這三方面，作深入探討，並制定加強推動樓宇復修、延長樓宇壽命的具體建議，於明年提交予政府考慮。

### 開展宏觀規劃研究 加快市區更新進程

為有效應對愈益嚴峻的市區和樓宇「雙老化」問題，在二零二一年完成「油旺研究」後，市建局應政府邀請為深水埗和荃灣兩個舊區，展開同類規劃研究；並應用「油旺研究」提出的新規劃工具，藉著全面規劃、財政及土地資源的配合，為舊區更新規劃長遠和可持續的發展藍圖，以應對該兩區未來在地區更新、人口變化及持續發展等的需要，並研究更具彈性、促進私人市場參與重建的機制，加快更新的步伐。兩項研究現正在深化建議及進行各項技術評估階段，市建局期望能在二零二五年內，向政府提出該兩區的「市區更新大綱藍圖」，待藍圖的相關建議按步納入法定的規劃圖則，盡早讓市場更清晰了解實施細節以便更有系統地參與舊區更新工作。

及至最近，市建局更將市區更新的維度推至更高更闊，於今年三月展開「東維港灣區研究」，透過宏觀而整全、以「海—岸—陸」，結合善用土瓜灣內陸土地、海濱空間和海灣水體三合一的新規劃概念，在維多利亞港東面構建一個配套完善兼活力蓬勃、達世界級的「東維港灣區」(Victoria Cove Area)，盡展該區的潛力，提升香港作為國際城市的地位。



市建局展開的「東維港灣區研究」，將以宏觀而整全的角度勾劃該區的規劃理念，並就內陸、海濱空間及對開的水體提供發展建議，以建構建具活力且達世界級的「東維港灣區」。

## 共籌協作是市區更新成功關鍵

上述的規劃涉及的範圍廣，要處理的事項多而複雜，絕對不能單靠市建局來推動。誠如《市區重建策略》強調，除了市建局外，其他持份者或參與者，包括政府、地區議會、機構、發展商、業主、專業學會等的共同推動，才是達致市區更新成效的關鍵。

市區更新，任重道遠。回顧過去，我與市建局團隊努力不懈，秉持《市區重建局條例》賦予的職能，落實不同市區更新項目和措施，改善已建設環境和市民的住屋水平，並致力防止已建設環境老化。當中，必須集合多方力量，整體社會及各持份者，各司其職、各盡其責，共籌協作，才能達致締造優質城市環境的目標。

擔任市建局行政總監九年，是我職業生涯中最長的一個崗位，亦是非常有使命感的一個，為市民的生活帶來實質性的改善。在此，我要特別感謝市建局團隊的努力，更感謝現任和歷任主席和董事會成員的指導；當然，政府、議會、地區人士、不同專業團體及市民大眾的支持，亦成就了市建局這些年來在市區更新工作的成績。

未來，外部環境變化將持續為市區更新工作帶來困難和挑戰。我祝願新任行政總監蔡宏興先生及市建局團隊工作順利，並在周主席及董事會的帶領下，化挑戰為機遇、化壓力為動力，把動力轉化為向前推動發展的實績，讓市區更新工作行穩致遠、走出更康莊的大道。

### 行政總監

**韋志成**, GBS, JP, FHKEng

二零二五年六月十四日