



周松崗先生
GBM, GBS, JP

主席報告

“ 外圍環境複雜多變，物業市道仍易受波動。
要維持市區更新的長遠動力，
市建局必須從「固本」與「革新」兩大維度着手。 ”

固本革新 持續推進市區更新

回望過去一年，縱使宏觀經濟環境與物業市場充滿變數，市區重建局(市建局)繼續以靈活應變的策略，堅定且有序地推進各項市區更新工作。

香港地產市道氣氛逐步回暖。於二零二五／二六年度，市建局成功批出山東街／地士道街發展計劃，帶來八億六千一百萬港元的前期款項收入；加上其他收入，並扣除營運開支後，市建局錄得三億三千八百萬港元的營運盈餘。同時，隨着物業市場復甦，市建局所持物業及已承擔項目的估值亦向上調，致使減值撥備有一億三千八百萬港元的淨回撥。計及此項淨回撥後，本年度的淨盈餘為四億七千六百萬港元，資產淨值為四百四十一億港元。

市建局在過去連續三年錄得淨虧損，至二零二五／二六年度，終於轉虧為盈。然而，外圍環境複雜多變，物業市道仍易受波動。要維持市區更新的長遠動力，市建局必須從「固本」與「革新」兩大維度着手。

穩固資源 維持動力

「固本」在於建立穩固財務與資源基礎。過去一年，市建局採取了多項舉措確保財務穩健：包括透過發行債券和銀團貸款籌集資金；研究不同策略以提升項目的招標優勢、提升市場競爭力；採用動態管理模式管控項目收購時間表；以及實施各項成本優化措施，嚴格控制營運開支。另一方面，我們獲政府批出紅磡庇利街和將軍澳第一三七區兩幅用地，令市建局的資產組合更豐富、融資能力更強，穩定了現金流與財務狀況，為應對未來的工作奠定堅實基礎，提升應對市區更新的底氣。

香港舊區老化問題日益嚴峻，市區更新需求十分龐大，這項工作絕不能由市建局獨力完成，必須吸引及鼓勵更多市場營運者參與其中。有見及此，市建局除了穩固自己的經濟資源外，亦需要推動制度上的「革新」，雙管齊下以作應對。我們與政府緊密合作，全面審視既有的營運模式，包括檢討沿用二十多年的收購機制以構建革新以及更貼近改善生活環境初衷的方案、檢視財政及運作模式，以及未來市區更新的重點方向。在樓宇復修方面，市建局會與政府攜手推出經革新的業主支援計劃，加強對業主進行大規模的維修及復修的協助，以及支持復修業界提升專業規範。

市建局將以嶄新的思維和策略，全面提升市區更新工作的效率、社會裨益及其長遠的可持續性；並致力確保市建局具備穩健的財務資源與靈活的執行能力，以應對外在環境的轉變以及「舊區與樓宇雙老化」帶來的嚴峻挑戰，履行市區更新的使命。

主席報告

優化資產組合 善用社會資源

過去一年，市建局持續審慎運用財務資源(包括現金流及資產組合)，適時、適切地投放於市區更新工作，獲取更大的社會效益。

政府於二零二五年五月以私人協約方式及象徵式地價，向市建局批出紅磡庇利街及將軍澳第一三七區兩幅土地。此額外財政支援大幅提高了市建局的可用資產並強化了融資能力，讓市建局有序地繼續推展已開展的重建項目。同年八月，政府進一步批准市建局將借貸上限由原來的二百五十億港元提升至三百五十億港元。



市建局隨後於二零二六年年初成功發行兩筆合共八十億港元的債券，進一步優化了現金流。這不僅讓市建局能更靈活地規劃財務，以配合不同階段重建工作的部署，更支持我們於二零二五／二六年度動用逾一百億港元，如期並有序地為業務綱領內所有已開展的項目進行物業收購。

此外，市建局積極提升發展項目的吸引力，增加成功招標的機會以持續創造資源推動市區更新；在重建項目展開招標程序前推出「項目發展促進服務」，主動向發展商或財團介紹項目的發展參數和不同技術評估。此舉除了提高資訊透明度外，亦預留更充裕時間讓發展商進行技術及財務評估，為回標作更充足的準備。

另外，市建局在山東街／地士道街發展計劃中，靈活應用「住用及非住用地積比率互換」的規劃工具，將住用地積比率上限由七點五放寬至八點五，賦予項目更高的設計彈性。該項目於二零二五年五月成功招標，為市建局帶來八億六千多萬港元的收入，補充了推動市區更新所需的資源。

同時，市建局亦優化資產組合，於二零二五年出售五十九個「煥然壹居」餘下的單位，與及旗下兩個商用物業。以上資產出售合共為市建局帶來約七億港元的入賬。

在波動的市況中，市建局秉持審慎理財的原則，對已開展的重建項目實施動態管理，調整不同階段工作的時間表；同時安排資源以推進自行興建的項目。此外，我們積極推動「融合策略」，以保留地區特色的方針進行一體化規劃。這不僅能持續改善舊區環境，讓居民享有現代化的居住品質與社區設施，同時保留地區的特色與文化。這套策略已在港島中上環累積了成功的經驗，亦為九龍城「龍城區」及旺角花墟等正在推進的項目，提供了寶貴的實踐參考。

倘若香港經濟及房地產市場持續平穩發展，市建局將因應市況，陸續將已完成收購及平整地盤的項目推出招標。除了於二零二六年七月就九龍庇利街／浙江街項目邀請發展商或財團入標外，預計年內亦會為土瓜灣另一個項目進行招標。

除了穩定現金流的開源措施外，過去一年，市建局亦在營運層面推行多項節流及成本優化措施：包括要求項目採用「組裝合成建築法」以縮短建造工期；引入創新科技將工作流程自動化，減少人手操作並優化人力資源配置，提升整體生產力；以及優化採購機制，達致更高成本效益。

這些開源節流的措施，有效提升市建局的營運能力，完成各項工作目標，並且在二零二五／二六年度錄得三億三千八百萬港元的營運盈餘。

審視重建模式 集中更新殘破失修樓宇

要追趕市區老化的步伐，更新老舊失修樓宇，猶如與時間競賽。過去十年，全港樓齡達五十年或以上的樓宇數目每年以約五百一十幢的速度遞增，而市建局連同私人發展商每年重建的舊樓數目僅約一百六十幢。預計至二零四三年，全港樓齡達五十年或以上的樓宇將激增至二萬四千三百幢，當中不乏殘破失修、欠缺升降機設施及物業管理的樓宇，對居民生活質素及公眾安全構成嚴重威脅。

為更集中資源應對老舊失修樓宇帶來的迫切問題，過去一年，市建局審慎規劃其《五年業務綱領》內尚未開展項目的優次，並全面檢視推展模式。未來，我們計劃將重點資源聚焦於處理具急切重建需要的舊樓群，特別是樓齡極高及缺乏升降機設施的樓宇；以及積極考慮引入政府部門就樓宇使用狀況能夠提供的相關數據，以便更準確掌握舊區及樓宇老化的程度，決定開展重建項目的優次，並繼續貫徹「地區為本」、「以人為先」的方針更新舊區，讓資源運用得更適時和「到位」。

此外，我們會繼續將未地盡其用的政府土地，以及設施老舊或未達標準的政府、機構或社區用地，與相鄰項目一併整合規劃發展。這不僅能優化土地資源的運用，更能發揮協同效應，增加整體的規劃與社會裨益；亦透過應用「一地多用」模式及原區／跨區「地積比率轉移」等具前瞻性的規劃工具，提高重建項目的財務可行性。

市建局將嚴守財務紀律，穩步推展《五年業務綱領》內的各項計劃，並透過優化資產類別及利用業務綱領內不同項目的收益互補機制，維持穩健的財務狀況，確保市區更新工作得以持續、有序地推進。



- 在「一地多用」模式下，市建局正興建政府聯用大樓（上圖），以重置原位於SSP-018項目地盤A的長沙灣體育館；地盤A騰出的用地將興建住宅，增加房屋供應。



主席報告

務實革新 強化復修支援

重建工作過程漫長且需要動用龐大的社會資源，因此，單靠重建並不足以全面應對樓宇老化的挑戰。妥善保養樓宇，延長其可使用年期，才是減慢市區老化最直接且具效益的方法。

樓宇復修一直是市建局重視的業務。我們按照《市區重建局條例》賦予的角色和職能，以「倡導」和「促進」為方針推廣樓宇復修，透過提供財政資助和專業的技術支援，鼓勵並協助業主適時保養及維修其物業，而其中一項重要支援便是在二零一六年推出的「招標妥」服務。

當年，市建局在協助業主籌組維修的過程中，留意到有不法分子操控招標的情況，例如只有個別承建商能收到招標文件、以不法手段逼退其他有意入標的承建商、截標後刻意遺失部分標書，甚至篡改開標結果、在收標與開標時刻意忽略較低價的報價等。因應此等情況，市建局推出「招標妥」服務，希望提供一個公開、透明的招標平台，營造公平公正的環境，減低串聯或操控的風險。

然而，去年十一月大埔宏福苑發生的火災，揭示了部分大廈維修工程背後更嚴重的系統性隱患，反映業主在過程中可能面對合謀及貪腐的風險。儘管杜絕違法意圖和行為並非市建局獨力所能應付，我們仍積極與政府全面檢視現行「招標妥」服務，並致力強化各項措施，以期進一步深化對業主的支援。

於二零二六年二月，政府宣布向市建局撥款三億港元，推出經革新的業主支援計劃，更全面地協助業主選擇工程顧問及承建商，並提供資助以鼓勵業主使用服務，加強保障。市建局正與發展局敲定具體措施與執行細節，當中包括：與政府部門及執法機構合作，制定更嚴謹的顧問公司及承建商資格預審準則，並持續管理相關的預審名單；以及協助業主立案法團（法團）及業主進行招標、處理回標和評標等一系列繁複工作。

與此同時，針對三十多個曾聘用涉及宏福苑大火的「鴻毅建築師有限公司」為工程顧問的屋苑，面對因該公司無法履行職責而導致維修工程停滯的困局，市建局亦主動介入提供協助，透過為這些屋苑聘請「獨立工程評估顧問」進行第三方專業評估及草擬標書，讓屋苑能在新業主支援計劃推出後，盡快重新招標聘用新的工程顧問，讓維修工程重回正軌。

經革新的業主支援計劃主要為業主及法團提供更全面、到位的招標及相關支援服務，在招聘工程顧問及承建商過程防範圍標行為。樓宇維修項目涉及的工序繁多且複雜，參與的持份者極為廣泛，單憑經革新的支援措施，無法徹底根絕維修工程中的所有問題。因此，樓宇復修的所有持份者，包括法團、廣大業主、物業管理公司、復修業界的專業人士，以及不同執法及監管機關，均必須在維修工程的各個層面和不同階段，加強參與和監察，如遇任何可疑或不合理的情況，應向執法部門舉報。而提升復修業界的專業營運，革除陋習，更是固本清源的關鍵。

未來，市建局亦將繼續透過多元化渠道，提升業主對樓宇維修的認識和強化他們籌組工程的能力。

**“單憑經革新的支援措施，
無法徹底根絕維修工程中的所有問題。
因此，樓宇復修的所有持份者必須在維修工程的
各個層面和不同階段，加強參與和監察。”**

革新補償機制 開拓新局

對於已嚴重老化、缺乏復修經濟效益、樓齡超高的樓宇，重建或許仍是最終的解決方案。然而，重建在收購開支、人力和時間等方面涉及龐大的資源消耗，長期以來為市建局的財務帶來沉重負擔，直接影響了舊區更新的長遠可持續性。

市建局自成立以來，一直沿用「七年樓齡」的機制來制定收購住宅自物業的呎價。這反映在物業市值之上，局方還需要額外發放一筆可觀的補貼，期望協助業主購買樓齡較新、設施較佳的居所。這種優厚的補償機制，在面臨經濟逆轉或樓市下行周期時，重建項目招標的收入便不足以彌補早期的收購開支，引發「高買低賣」的財務風險；同時，這個機制也間接削弱其他商業機構參與舊區重建的動機。若上述情況持續，勢將影響市區更新的資源，減慢整體重建的步伐。

而隨着需要重建的舊樓樓齡愈來愈高，其物業市值亦隨之下跌，若不同樓齡和保養狀況的樓宇仍舊按照「七年樓齡」的劃一呎價得到補償，這將突顯公共資源是否公平運用的問題；再者，若殘舊失修樓宇的業主仍然得到優厚補償，恐怕變相鼓勵他們漠視樓宇維修保養的責任，形成把小眾業主的個人利益凌駕於社會大眾安全之上，這種情況顯然不公。

有見及此，市建局與政府正檢視現行的收購機制，其中一項重要的研究方向，是革新現有的「樓換樓」計劃，為業主提供現金收購方案以外的選項。

新「樓換樓」安排具有雙重重要意義：一方面，新安排讓受重建影響的業主有機會從老舊居所及時遷入規劃更完善、樓宇設計及設施更佳的新居住環境，切實提升整體生活質素；另一方面，以新建樓宇代替現金收購舊樓物業的做法，有助紓緩市建局的成本壓力、減低從收購到重建期間受市場波動影響的風險，讓重建項目能在不同市場周期下，持續有效地推進。

市建局現正積極就政府批出的將軍澳第一三七區土地，進行興建住宅樓宇及配套設施的規劃，為日後落實新的「樓換樓」安排作好準備。至於北部都會區（古洞北及粉嶺北新發展區）預留的三幅用地，亦已展開初步的策略可行性研究。

主席報告

活化舊區 以人出發

市建局在推進市區更新的過程中，秉持「以人為先」的核心理念。我們重視受重建項目影響居民的需要，並在遷置過程中積極提供適切的協助。

以九龍城區為例，針對受重建影響且不諳中文的泰裔社群，我們特別推出了「龍城泰籍街坊支援計劃」，精準對接泰裔家庭、商戶及員工的實際需要，協助他們跨越語言與文化障礙，盡快適應新環境，達致樂業安居。當中，我們為有搬遷需要的泰裔商戶提供全方位的支援，包括租務轉介、協助與地產代理溝通，確保他們能在原區順利覓得新舖繼續營運；市建局團隊更親力親為，協助商戶搬遷，並精心製作中泰雙語海報，為他們的新店選址加強宣傳。



● 九龍城「昌泰」店主林氏夫婦(左圖)在「龍城泰籍街坊支援計劃」下搬到同區新舖，藉重建契機擴大生意規模，迎來新發展。搬遷期間，該計劃的義工(右圖)亦提供協助。

而在旺角洗衣街／花墟道的發展計劃，過去一年，市建局團隊夥拍花店營運者、地區組織及居民，在花墟舉辦包括節慶裝置、燈飾、工作坊及消費推廣計劃等活動，保持花墟的活力。

此外，市建局為項目範圍內二十多家花店制定過渡及回遷安排，讓商戶在重建期間及項目完成後，繼續留在花墟經營。我們在花墟的核心位置預留空間建造一個「花墟2.0試業空間」(試業空間)，並逐一與花店營運者訪談，了解他們搬到試業空間的意向和營運需要。在試業空間的設計上，我們將會為日後在該處經營的花店提供水電設施，方便安裝雪櫃保存鮮花；亦會提供展示鮮花和盆栽的位置，方便顧客選購。而為促進花墟的長遠發展，市建局更委聘顧問，與花墟商戶、居民和社區夥伴共同商議，以地區營造手法協力營造一個可持續發展、生生不息的花墟社區。

除了硬件上的重建與樓宇復修外，市建局亦透過多元化措施，融合市區更新不同策略，整體更新舊區的環境。我們將市建局的發展項目與地方營造理念深度連結，透過美化街道景觀、邀請藝術家為樓宇外牆創作特色壁畫等方式，重新展現舊區獨有的歷史底蘊和地方色彩。市建局的中環卑利街／嘉咸街發展計劃，便是成功發揮新舊交融、提升舊區價值的例子。在推動重建發展的同時，市建局更持續優化項目周邊的街道與社區設施、鞏固毗鄰具百年歷史的嘉咸市集的特色和氛圍；更與地區持份者合作，定期舉辦「嘉咸節」及不同形式的推廣活動，帶動人流、提振經濟，活化該舊區並注入新動力。

匯聚力量 同心致遠

過去一年充滿挑戰，我們衷心感謝特區政府不僅在政策與土地資源上的支持，更與我們一起推動各項政策與措施的檢討和革新，為香港市區更新的策略性長遠發展奠定了堅實基礎。

我亦藉此感謝董事會各位成員的指導，與管理層團結一致，以及每一位市建局同事，在過去一年的辛勤付出與不懈努力。正是憑藉大家的靈活應變與堅定信念，才能應對外在環境的種種轉變與挑戰，堅定推進市區更新並圓滿完成各項任務。



● 頒發「2026年主席嘉許獎」，表揚工作表現卓越、秉持「以人為先」服務社區的優秀員工。

踏入二零二六年，市建局迎來成立二十五周年的重要里程碑。作為推動香港市區更新的法定機構，我們深知任重道遠。展望未來，市建局將繼續秉持專業、嚴謹的態度，與政府及社會各界攜手並肩，匯聚各方力量，持續革新求進。我們將努力以赴，回應社會大眾對市建局工作及舊區更新的殷切需求與期望，力臻完善，共建更宜居的香港。

主席

周松崗，GBM, GBS, JP

二零二六年八月三十一日