



蔡宏興先生  
BBS, JP

## 行政總監報告

“ 我們在各個範疇精益求精的動力，  
皆源自市建局「以人為先」的方針，旨在提升市區更新效益，  
惠及社會各階層。 ”

## 靈活求進 創新惠民

二零二五年六月，我接任市建局行政總監。從私人企業走進公營機構，肩負起推動香港市區更新的使命，我深感任重道遠；亦體會其涉及的每一個範疇，均承載着「以人為先」和惠及社群的考量。

市建局並非地產發展商，我們的決策不僅以商業利益為依歸。我們的核心目標，是為香港構建更美好的居住環境，改善居民的生活質素。在規劃和推動市區更新工作的過程中，我們既要顧及市民的需要和福祉，亦須維持「財政自給」的長遠目標，確保財務穩健以支持市區更新工作的可持續發展。

過去一年，面對經濟環境與物業市道波動對市建局現金流的影響，驅使我們必須突破資源限制及既有框架，以更靈活、創新和不斷求進的思維和策略，維持市區更新的動力。

因應市況轉變，市建局因時制宜，策略性地運用規劃工具，釋放項目設計彈性並提升財務可行性；同時動態調整項目推展步伐，善用時間窗口推進前期工程，並在招標前加強與私人發展商的溝通，提升項目的吸引力與成功招標的機會。在樓宇復修方面，大埔宏福苑火災事故發生後，社會大眾對革新業主支援服務有更殷切的期望。我們對此十分重視，全面檢視相關服務及強化各項措施，致力革新，務求為業主提供更具針對性、更堅實的專業技術支援。

此外，我們在多個舊區進行地方及社區營造工作，以創新手法突顯地方特色，活化舊區，吸引人流，促進地方經濟。透過改造重設手法，市建局全面復修及提升前旺角街市大樓的結構和屋宇設備，不但延長建築物壽命，更賦予它新的用途，改建為臨時地區康健中心，讓政府提供基層醫療服務，造福地區居民。

為提升工作質素與績效，我們努力應用創新科技，協助制定市區更新方案，並實現業務流程自動化。我們在各個範疇精益求精的動力，皆源自市建局「以人為先」的方針，旨在提升市區更新效益，惠及社會各階層。

### 前瞻部署 靈活調整項目設計與推展步伐

為應對市場變化，市建局以靈活應變的思維部署項目進程，賦予項目規劃彈性，並與市場需求保持一致，提升財務可行性，令項目更具吸引力，從而提高成功招標的機會，補充資源以支持其他市區更新項目的開展。

其中，市建局於部分項目應用更靈活的「住用及非住用地積比率互換」規劃工具，在不超過項目核准的總樓面面積的前提下，提高住用地積比率上限，增加項目設計彈性。在山東街／地士道街發展計劃，我們將有關住用地積比率上限由七點五放寬至八點五，使其住宅總樓面面積達一萬四千多平方米，可提供三百五十六個住宅單位。我們會將此規劃工具的應用推展至其他合適項目，以釋放土地發展潛力。

同時，我們不時動態審視項目設計，提供最切合地區需求的配套設施。例如在九龍城「龍城區」項目中，我們根據最新的地區交通需求調查，研究減少公共停車位數量的可行性，從而縮減建造地庫所需的時間與成本，加快推展項目，促進舊區的更新步伐與毗連的啟德新區早日銜接。

在項目推展進程方面，市建局採用動態管理模式，因應現金流狀況及審視經濟環境，調整項目收購時間。為加快推展項目，市建局為重建項目進行前期工程，藉此移除涉及工程的不確定因素，減省日後發展商進場後需要處理相關工程的時間，讓其專注於建築設計及建造工程，盡早完成項目，改善舊區環境。

其中，市建局已率先於今年三月開展九龍城啟德道／沙浦道發展計劃的地基及地庫開挖等前期工程，以期提早完成地庫建造。目前，市建局以自行發展模式推展此項目，並將在較後階段因應市況，靈活決定未來的發展模式。至於「觀塘市中心2.0」最後一期發展(KTTC 2.0項目)，市建局亦已分階段展開多項前期工程。除於二零二六年六月在同仁街和裕民坊實施封路以開展地下管線改造工程外，市建局亦向屋宇署及港鐵公司提交相關圖則，以爭取提早核准連接項目的行人天橋及港鐵高架平台的工程。

在招標部署上，市建局加強前瞻規劃，推出「項目發展促進服務」，向私人發展商提供包括發展參數、地契條款、規劃及設計要求等詳盡資料。此舉不僅提高了資訊透明度，亦讓發展商有更充足時間進行前期初步設計評估及財務估算，促進後續參與投標。過去一年，市建局為四個項目推出「項目發展促進服務」，獲得業界高度正面回饋。

### 新思維活化舊區 共謀社區長遠發展

舊區更新和活化不應僅局限於「硬件」的規劃與建造。我們在推展項目「硬件」工程之餘，更秉持「地區為本」的方針，透過功能提升和地區活化，創造多元裨益，賦予社區動力，締造長遠可持續發展的宜居環境。

以洗衣街／花墟道發展計劃的更新方案為例，項目雖然只涉及花墟小部分舊樓及店舖，但我們透過重新規劃及重整土地用途，致力加強城市空間的營造、重新規劃道路網絡並提升社區設施，從而大幅度改善花墟整體的環境，強化地區層面的都市價值。同時，我們透過地方營造，進一步鞏固花墟的獨特氛圍，匯聚人流，並促進商戶協作帶動地區經濟，長遠改善花墟的營商環境。

本着「以人為先」和「與民共議」的方針，市建局在啟動項目前委聘顧問走訪花墟商戶，了解到社區面對泊車位不足、人車爭路及周邊設施老舊等舊區的結構性問題，影響營商環境之餘，亦窒礙花墟的長遠發展。

為此，市建局在洗衣街／花墟道發展計劃中採用「一地多用」模式，興建一幢多用途綜合大樓，並設置大型地下停車場；同時增設更多臨街舖位及地面空間，供花店展示花材；拓闊行人道以優化購物體驗；並透過整合土地資源，提供大型水道公園，供市民休憩享用。市建局亦將活化太子道西／園藝街項目的後巷，將它塑造成具花墟特色的步行街，帶動人流和商貿活動。

這些前瞻性的規劃，不但解決長久的地區問題，更能擴大花墟的發展版圖，推動地區多元發展，協助商戶應對營商環境的挑戰和長遠發展的需要。

在推展項目期間，市建局亦十分重視花墟的營商環境與地區特色。為照顧受影響商戶的營運需要，我們為花店營運者提供搬遷方案和回遷安排，鼓勵他們不論在重建期間或項目完成後，都願意留在花墟經營，延續地區特色和氛圍。

市建局在花墟的中心位置，將以「組裝合成」方式建造一個讓花店營運者在重建期間集中經營的「花墟2.0試業空間」（試業空間）。屆時除舖前會有展示花材的地方外，試業空間亦設有停車處，方便商戶上落貨。市建局亦會研究在公共空間舉辦不同活動吸引人流，維持花墟一帶暢旺，促進地區經濟。



- ▲ 試業空間毗鄰旺角大球場及未來水道公園，在重建期間除讓花店繼續經營，亦提供公共空間以舉辦不同活動，為社區注入活力，帶動人流和經濟。

## 行政總監報告

相關的搬遷方案和回遷安排均獲花店營運者認同及支持。試業空間首階段建造工程將於二零二七年第一季展開，預計最快於二零二八年完成，讓有意搬遷到試業空間的花店能無縫銜接，於試業空間繼續經營。

此外，市建局委聘社區營造顧問加強與持份者溝通，了解他們的經營需要。同時，透過舉辦工作坊以及為商戶推出消費獎賞和其他聯乘活動，與商戶建立互信、增加凝聚力，推動更多地區商戶合作，鼓勵自發、自主的地區更新，讓花墟歷久常新。



市建局與社區營造顧問透過舉行工作坊，了解地區持份者的意見和需要，並建立互信和促進商戶合作，有助花墟可持續發展。

在港島的中上環舊區，市建局建構了活化地區的「3B」體系，促成建設環境(**B**uilt environment)、地區經濟(**B**usiness environment)及社區連結(**B**onding)三者的有機協同，達致加強地區特色、帶動人流和提振經濟的效果，推動可持續發展的市區更新。

其中，配合區內的重建項目，市建局美化周邊街道並資助大廈業主委聘藝術家創作大型壁畫，彰顯地區文化特色。我們亦為該區有過百年歷史的嘉咸市集舉辦活動，在今年三月，聯同過百位市集商販、周邊商戶和地區組織舉辦「嘉咸節」，推廣嘉咸市集的獨有歷史與人文溫度，促進人流與商機。而透過「地膽遊中」導賞計劃，市建局串連區內的歷史保育及活化項目，讓居民成為義務導賞員，向本地及海外訪客呈現中上環的地區故事與歷史風貌。



於「嘉咸節」期間探訪檔販，了解如何透過創意產品包裝和連串推廣活動，提升市集活力。

## 革新求進 提升服務

安全穩健的居住環境，是宜居城市的根本基石。面對香港樓宇急速老化的嚴峻挑戰，鼓勵及促進業主妥善保養樓宇、建立安全居所，是市建局的工作之一。

去年大埔宏福苑火災事故，引發社會各界對樓宇復修行業系統性問題的關注，亦喚起大眾對革新業主支援服務的需要與期望。為此，市建局與政府共同檢視現行「招標妥」服務，以訂立革新的業主支援計劃及其執行細節，包括制訂更嚴謹的工程顧問和承建商「預審名單」，由市建局代業主進行招標及評標工作，協助業主篩選合適的工程顧問和承建商，讓他們考慮並作決定。

在政府撥款的三億港元中，我們將以不超過一億港元作為起動資金，成立專屬子公司，聘請專業團隊並建設「人工智能優先」的自動化流程系統，進行深度的數據審核與精準分析；餘下的撥款則直接用作資助業主使用經革新的業主支援計劃。

然而，我想指出，大火揭示的樓宇維修亂象，源於整個行業長久以來的系統性積習與利益問題，絕非單憑市建局或推出新業主支援計劃便能一蹴而就。這需要政府、監管機構、業界、所有持份者及業主共同努力，從整個體制及作業流程着手，方能避免悲劇再次發生。

長遠而言，加強業主對樓宇維修的意識和參與，強化技術支援，以及提升他們監察顧問和承建商表現的能力，亦至為重要。業主亦應該未雨綢繆，為樓宇進行預防性維修，才能保持樓宇狀況良好，減低因持續失修而需一次過進行大規模維修所涉及的高昂費用及潛在的風險。

市建局將多管齊下，加強向業主推廣樓宇復修及預防性維修的重要，並深化相關的技術支援，鼓勵業主定期保養物業，延長樓宇使用期，緩減重建的壓力。

## 科技賦能 提升營運效率與決策精準度

面對城市老化日益嚴峻的挑戰，創新科技是市建局提質增效、精益求精的強大引擎。

在提升營運及項目管理效率方面，市建局透過數據分析以審視不同地區的更新需要，並制定可行應對策略。我們亦積極探索應用人工智能，開發人工智能生成式設計工具，利用人工智能和大型語言模型，模擬在各種情況下自動生成不同總體建築布局的可行性設計方案，讓團隊透過數據分析進行快速評估，精準選出最佳規劃效益的方案。這不僅大幅縮短前期設計周期，更節省聘用顧問的開支。目前設計工具的首階段開發經已完成，正開始全面應用於總綱發展藍圖的規劃設計中。

## 行政總監報告

此外，市建局正開發一套利用人工智能的街景評估及設計生成工具，以進一步提升團隊在地方營造和社區營造的能力和效率。該工具旨在自動評估街道問題，並即時生成改善及美化方案的視覺效果圖，以此作為市建局與地區持份者「與民共議」的溝通橋樑，讓市民更直接而具體地了解活化措施並給予反饋。同時，我們亦夥拍香港建築師學會，將該工具應用到社區設計活動中。年內，市建局舉辦了一連串人工智能培訓課程，提升員工數位技能，培養創新的企業文化。



在數字化轉型的進程中，我們亦高度重視資訊安全，構思開發人工智能工具統一平台，集中管理及維護數據安全，在提升工作效率之餘，亦確保技術應用符合最高規格的安全合規標準。

此外，我們注重在項目施工階段實踐科技創新，鼓勵採用「組裝合成」方式興建住宅項目，以簡化工序、提升工地安全，並減低對周邊環境的影響。未來，我們將繼續善用科技提質增效，務求以更精準及具成本效益的方式加快市區更新步伐。

## 深化溝通協作 並肩共築宜居願景

市區更新資源需求龐大，是一項複雜且極具挑戰的社會工程，有賴社會各界通力合作才能成事。回顧過去一年，我們與政府部門、專業團體、各級議會、發展商以及地區持份者緊密協作，在交流與實踐中，我深感獲益良多。

同時，我亦深信內部凝聚力是推動機構前行的基石；而建立開放、透明的溝通機制至關重要。在任內，我積極聆聽各持份者及前線同事的聲音，以及開拓多個內部溝通渠道。年內，我們舉辦了兩場全員大會，促進良好互動，將同事的專業抱負轉化為推動機構進步的動力。



● 與市建局職員溝通互動，交流意見，藉此推動機構進步。

過去一年，董事會同仁的卓越領導，以及全體同事的默默耕耘與無間協作，均是推動市建局穩健發展、有序推展市區更新工作的關鍵。對此，我致以最誠摯的謝意。

展望未來，挑戰與機遇並存。隨着市建局營運策略的檢討與業務改革，我們將加強公眾溝通，爭取市民及相關持份者的理解與支持。我將繼續帶領市建局團隊，以「靈活求進、創新惠民」的專業精神，時刻保持創新思維，推動市區更新，與社會大眾共建更優質、更宜居的香港。

### 行政總監

蔡宏興, BBS, JP

二零二六年八月三十一日