

行政總監報告



“市區更新是一個持續的過程，亦需要與時間競賽。市建局的運作模式和各項計劃必須與時並進。”

羅義坤先生, JP

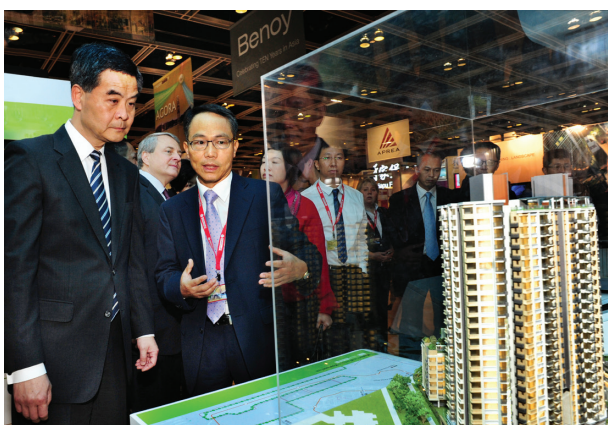
本人非常榮幸夠能在市區重建局(市建局)服務七年，其中五年更被委以重任，領導市建局的管理團隊，為香港的市區更新努力。離任在即，本人希望在任內最後一份行政總監報告中，分享個人對市區更新的見解和感受。

在市區更新的過程中，我們經常要面對不少影響香港人和事的議題及演變，所以如果將市區更新看成香港的縮影，其實一點也沒有誇大其詞。市建局的項目直接影響很多人的生活，尤其是一群住在殘破舊區的居民。每天市建局的同事都走在最前線，接觸這些亟待我們幫助的居民，了解他們的憂慮、關注和期望。市建局的工作讓我們更能體恤民情，亦見證著一些社會趨勢如何源於個別項目或事件，最後成為全城焦點所在。其中一個好的例子，便是社區參與過程已經成為香港一個廣受認同的公眾參與模式，市建局是率先推行社區參與的公營機構之一。社區參與有助市建局歷來最大規模和最複雜的觀塘市中心重建項目得以順利進行；由發展局主導的《市區重建策略》檢討亦經過

社區參與過程而取得廣泛公眾支持擴大市建局工作範疇。社區參與的重要性是不容忽視。

市區更新是一個持續的過程，亦需要與時間競賽。市建局的運作模式和各項計劃必須與時並進。目前香港有超過4,000幢樓宇亟待重建，規模之大不能獨靠市建局一己之力。一直以來，私人發展商都有進行市區重建，在未來亦會如是。社會上卻存在一個錯誤觀念，將市建局視作只追求賺錢項目的「公營發展商」。事實上，市建局從來沒有與私人市場競爭，亦沒有以爭取最大利潤為其工作宗旨。著名經濟學家亞當·史密斯(Adam Smith)的「市場無形之手」理論，正好是市建局角色的比喻。該理論指市場理應可完美調節，其無形之手(即透過買賣活動)最終可以滿足社會上的需求。這個完美市場概念無疑吸引，但在市區更新範疇上卻受到考驗，因為私人機構往往基於種種原因不會沾手或不能處理某些項目，令市場出現一個空間需要填補。市建局會在考慮過當中的社會因素後介入，以執行者或促進者的角色推行這些項目。雖然項目由

市建局牽頭，私人機構亦可透過公開招標程序，參與競投成為項目的合作夥伴。善用私人市場的資源有助市建局推行更多項目，如果市建局獨自推行重建項目，承受著漫長的發展過程、持有物業的高成本和變幻莫測的房地產市場等風險，相信沒有可能得到今天的成果。



羅義坤先生在展覽會中向香港特別行政區行政長官講解「樓換樓」計劃詳情。

與私人機構合作可以讓市建局更有效地推動重建項目，並確保項目的設計能夠以社區為本，例如加入環境可持續發展的元素和其他裨益社區的公共設施。同時，市建局也可以為業界產生示範作用，如啟德發展項目採納優質實用的設計，摒棄市場慣用的華麗裝潢，強調樓宇的實用和耐用性。市建局與私人發展商的合作夥伴方式，以及市建局在市區更新過程中所扮演的角色，均可確保規劃能以人為本、為社會帶來裨益。如果市建局只是政府徵集土地的代理人，絕對不可能達到這個成效。

在市建局面臨的眾多挑戰中，賠償問題向來都是最敏

感的一環。以七年樓齡的假設重置單位價值作補償機制的自置居所津貼，一直都得到受影響的住宅自住業主接受，市民大眾亦認為這個計算賠償基準公平合理。然而，在很多近期的舊區重建項目中，在業權分佈上有明顯的改變，物業投資者較住宅自住業主為多。這個轉變是一個令項目在法定公佈期間收到的反對意見和上訴期限內收到的上訴個案增加的原因。反對意見多數集中於投資業主所得的補償較住宅自住業主為少，儘管此類業主所得的補償金額已高於市價。反對意見也來自商業或工業單位的業主，他們不滿補償計算基準，認為住宅及非住宅/工業物業的不同補償政策有欠公平，亦認為補償追不上近年樓市的升幅。雖然市建局的補償政策有充分理據支持，並持之有效，但反對聲音造成的阻力，明顯影響每一個項目的進度確又是不爭的事實。

收購成本無論何時都是市建局最大的現金流。隨著更多重建項目的開展，尤其是那些本身已接近地積比率上限的項目，成本無可避免地持續上升，因此，審慎理財將會比以前更為重要。作為一間負責任的公營機構，以及考慮到市區更新必須持續發展，除了夥伴合作外，市建局亦要維持穩健的財務狀況，以確保有足夠資源去執行和擴闊其市區更新工作。

我們不時收到訴求，期望市建局可以開展一些規模跟佔地五公頃的觀塘市中心項目相若的計劃。事實上，需時十三年完成的觀塘市中心項目能夠成功開展，實在有賴政府的鼎力支持和市建局本身穩健的財政狀況，

當中涉及分段發展及解決很多複雜的問題。從整體規劃來看，大規模的發展計劃確實有利於提供優質公共空間、多樣化的土地用途和社區設施，以及交通基建等，但大型發展項目為社區帶來的影響也相對較大。長時間的重建過程難免會影響原本的社區結構和活力，而且大量受影響的業主和租戶在重建期間需要另覓居所，必定會為私人和公營房屋供應構成壓力。因此，在推出多項大型市區重建項目或同一地區同時開展多於一個項目前，必須審慎而行。



位於裕民坊的觀塘市中心重建項目櫥窗展覽。

一般混凝土建築物的設計壽命約為50年。缺乏妥善的物業管理和持續維修保養，會加快建築物的老化速度。儘管樓宇復修不能完全將建築物的老化狀況逆轉，卻是舒緩重建壓力的有效方法，而事實上業主亦有責任適時維修其樓宇。本人欣悉，由於近年物業價格上升，不少業主對樓宇復修的意識增強。政府去年年底推出的強制驗樓及強制驗窗計劃為樓宇復修起了一定的作用。市建局很高興能夠為有需要的業主提供各式各樣的樓宇復修及資助計劃。

市區更新持續演進，市建局需要不斷推陳出新，靈活

應變，以創新方案去滿足不斷轉變的需求及市民的期望。近年，為配合《市區重建策略》，市建局迅速推出多個得到公眾認受的務實計劃，其中需求主導重建項目(先導計劃)便是一個很好的例子。這種由下而上、以社區需求為主導的項目有望改變香港的市區重建模式，加快整體市區更新的步伐。然而，這些項目的規模往往相對較細，因此在市建局主導及需求主導項目之間，需要取得適當平衡。

最後，本人謹此衷心感謝張震遠主席及市建局董事會的睿智指導和大力支持。同時亦感謝管理團隊和全體員工，以專業的態度，克盡己職，竭力為社會服務，令市建局在過去數年間邁步向前。

本人也要向前任主席鄭維新先生和前任行政總監林中麟先生致以萬分感謝，他們富有遠見的領導，任內為市建局奠定穩固基礎，令香港市區更新進入新一頁。

本人亦衷心祝願新任的行政總監譚小瑩女士一切順利。本人深信，在譚女士的領導下，市建局將會繼續向前邁進。

行政總監

羅義坤

二零一三年二月二十八日