



# 管理層討論及分析



## 管理層討論及分析

### 市區更新現況

截至二零一六年六月三十日，本局除接手前土地發展公司已進行的十個項目外，亦落實執行五十九個重建項目，以及三個保育及活化項目。當中十二個項目經已完成，其他項目正處於規劃、收購及建造工程階段。

目前，本港的市區更新面對兩難局面。本港有超過九千幢樓齡超過五十年的舊樓，當中超過三分之一屬於失修或嚴重失修；然而，這些舊樓完全沒有或者只有少許的發展潛力，可增加的地積比率是零或很少，以致私人發展商對這些舊樓不感興趣。因此，本局的項目不單只有發展風險，更有來自佔用人及關注團體的潛在阻力，拖延項目的進度。以下一些數字顯示本局推行五十九個項目的成績、包括獲安置或補償的居民數目，以及裨益社群的新設施。

改善殘破舊區的面貌	項目惠及的人口	新商業總樓面面積
<b>17.1</b> 公頃	<b>27,000</b> 人	<b>400,000</b> 平方米
重建失修樓宇	新建住宅總樓面面積	新政府、團體及社區設施用地
<b>710</b> 幢樓宇	<b>950,000</b> 平方米	<b>54,000</b> 平方米
獲安置或補償的住戶	新住宅單位	新公眾休憩空間
<b>12,000</b> 戶	<b>18,000</b> 個	<b>26,000</b> 平方米

註：以上數字並不包括接手前土地發展公司的十個項目

### 挑戰與機遇

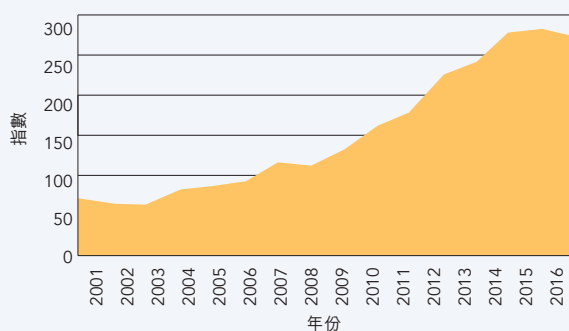
年內，本局關注一旦樓市下跌對本局發展中物業價值所構成的風險。為減低風險，本局在項目的兩個階段中集中處理五個項目的遷置及招標工作。

本局最終完成八個項目的遷置工作，超過預期目標。其中完成遷置工作的衙前圍村項目及卑利街／嘉咸街項目是本局過去多年努力的成果。另外，我們亦如期批出五個項目的合作發展合約。過往物業市場價格以倍數飆升，惟現時已出現逆轉先兆（見圖一），我們在經濟放緩情況下適時地批出合作發展合約有助減輕發展中物業價值所承擔的市場風險。事實上，過往數年發展商競投本局項目顯得審慎。根據「七年樓」自置居所津貼政策，本局項目的收購成本以樓面地價計算，約為每平方呎九千元，惟招

標時所得的只有每平方呎六千元。二零一五／一六年度的建造成本仍然上升，雖則上升步伐放慢（見圖二）。

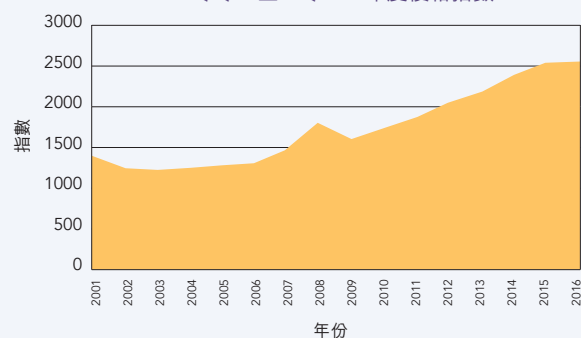
自二零一一年政府公布《市區重建策略》後，本局遂推出中介服務（先導計劃）以及「需求主導」重建項目先導計劃，按大多數業主的意願，協助他們進行重建。該兩項計劃自推出以來均曾作出優化和調整，我們一直密切留意計劃的成效，畢竟本局投入不少工作，然而這些措施的影響並不顯著。

圖一：私人住宅售價指數  
二零零一年五月至二零一六年五月 - 所有類別\*



\*香港特別行政區政府，差餉物業估價署，香港物業報告每月補編  
(二零一六年六月)

圖二：季度建造工程招標  
二零零一至二零一六年度價格指數\*



\*利比香港報告，季度建築造價更新 (二零一六年六月)

### 小社區發展模式

本局於現在及未來幾年將會致力發展較大範圍而有重建需要的樓群，務求充分利用項目的發展潛力。透過優化市區布局及規劃合適土地用途，建立社區友善的環境，為市區更新帶來更大裨益。本年報內的「業務回顧」一章介紹了按小社區發展模式最近開展的數個土瓜灣重建項目的細節。

小社區發展模式的重點在於顧及社區需要並將之納入項目設計中，充分體現市區更新以人為先的精神。該發展模式以行人流量及「可步行」為優先考慮，除了新建街道，亦盡量保留現有的市區肌理及街舖特色，以保持街道活力。而本局在其中一個地盤提供社區停車場，以避免在其他個別項目另設停車場出入口位，令街道更具活力。貫通南北的道路亦有利改善區內的交通流，增加道路的可達性，並且更易直達新建的馬頭圍港鐵站。

## 樓宇復修

樓宇復修及重建發展均是本局兩大核心業務。當本局投放大量人力及資源執行政府「樓宇更新大行動」的工作逐步完成之際，本局「樓宇維修綜合支援計劃」的服務範圍自二零一五年七月起亦擴展至全港。我們明白保養及維修樓宇是業主的責任，然而業主往往因缺乏財政、組織能力和意識而對樓宇復修卻步。本局現正探討一些可行及較有效方法去推動市區更新。

### 深化樓宇復修「重置」設施

本港某些樓宇可增加的地積比率及可建總樓面面積十分有限，亦有一些樓宇由於個別問題而不受惠現行的樓宇復修計劃。其中的方向是加強樓宇復修。透過與業主接觸和了解他們的需要，以及尋求業主立案法團的共識，確認及作出適切的樓宇改善措施。改善措施可處理樓宇結構問題，提供無障礙設施例如重置升降機，立面改善工程，加設消防設備、節能裝置及綠化等。

### 「招標妥」促進樓宇復修

「招標妥」樓宇復修促進服務（先導計劃）旨在為私人樓宇業主立案法團提供技術支援服務，希望有效協助業主減低工程採購期間的圍標風險。此計劃是回應行政長官二零一六年施政報告而推出中的一項措施，協助業主自行聘請承建商進行樓宇復修工程，計劃於二零一六年五月正式接受申請。

## 保育及活化

《市區重建策略》第五段列明本局的任務為「保存具歷史、文化和建築學價值的樓宇、地點及構築物」。為此，本局根據《市區重建局條例》推行了十個涉及保育及活化樓宇的項目。其中三個為純保育及活化項目，其餘七個重建項目範圍內亦保存了一些樓宇。兩個積極進行中的純保育項目包括太子道西及上海街／亞皆老街項目。太子道西保育項目內已收購單位經翻新後出租，包括用作社會企業用途，由於未能收購餘下物業業權，本局現正釐清該如何進一步處理此項目；至於上海街／亞皆老街保育項目，將與保留的「騎樓」建築群結合的新建築工程正在進行中。

中環街市活化項目於二零零九年啟動，是另一涉及歷史建築的活化項目。本局董事會通過大幅降低成本的簡約活化方案，並成立一個專責委員會。該委員會將會密切監察項目的進展情況。

---

## 人力資源

基於本局較早前進行的培訓需求分析及新培訓課程，員工的人均培訓時數與去年度比較上升十九個百分點。此外，本局為經理職級及以上的員工舉辦了「一個團隊、一個目標」團隊訓練工作坊，與員工分享本局的願景、使命，以及策略性優先次序。

高級管理層的核心才能標準經已於去年訂定，經理及以下職級的核心才能修訂亦於二零一五／一六年度展開。這套核心才能標準能夠釐定員工良好表現所需的重要特質。整套標準亦被納入招聘、甄選、領袖培訓、績效管理以及繼任管理的範疇之內。

為吸引、激勵及保留有才幹的員工，本局委託一間顧問公司進行全面薪酬檢討，該顧問公司建議的新層級架構獲本局接納並予以執行。

面對過去三年員工人數增加而導致員工成本上升，本局於本年度實施凍結招聘。年內員工人數錄得百分之七點七的遞減。

來年，本局將為各級員工推出新系列的管理訓練課程，以應對瞬息萬變的營運環境及配合新的核心才能標準。此外，繼早前成功試行工作改善小組，我們將全面推行此計劃，以推動本局持續改善的文化。來年我們亦繼續凍結招聘以控制員工成本。

---

## 展望將來

本局近期在小社區發展模式下開展了數個規模較大的項目。未來一年，我們會籌劃啟動多個項目，並為數個項目進行清場及邀請合作發展商的招標工作。面對營運環境、經濟以及廣泛社會的轉變，我們會繼續致力克服工作上的種種困難。我們將以新方向和創新模式推行市區更新，並密切注視這些政策所帶來的成效。

## 財務回顧

### (一) 二零一五／一六業績回顧

#### (a) 收益

二零一六年三月三十一日的財政年度收益為七十四億二千二百萬元。收益主要包括已招標項目的前期款項及本局由共同控制發展項目所分得的盈餘。與二零一四／一五年度的九十九億四百萬元相比，收益減少了二十四億八千二百萬元。儘管年內有六個項目完成招標，惟地盤總面積僅為四千九百二十六平方米，相較二零一四／一五年度五個已招標項目共三萬零八百六十二平方米地盤總面積為少，因此年內前期款項較少。

二零一五／一六年度來自共同控制發展項目所分得的銷售收入為四十四億五千萬元（二零一四／一五年度：七億三千六百萬元），此收益乃根據共同控制發展項目的發展合約內所訂明，如銷售收入超過某門檻後所分得的銷售收入。年內帶來盈餘的項目主要包括早年簽訂合作發展協議的項目。

#### (b) 其他收入

本年度的其他收入為一億五千八百萬元（二零一四／一五年度：一億九千五百萬元），其中一億四千九百萬元（二零一四／一五年度：一億五千八百萬元）來自內部管理的投資組合，包括銀行存款及定息產品所賺取的利息收入，平均年息率為一點三五厘（二零一四／一五年度：年息率一點七二厘），其他收入亦包括來自本局持有物業的租金收入，以及扣除外匯淨虧損後的投資組合收益。

#### (c) 行政及營運費用

行政及營運費用主要包括員工成本、辦公室租金及折舊。二零一五／一六年度的除折舊前行政費用為四億元（二零一四／一五年度：四億五百萬元），費用減少主因是本局在可行情況下推行成本控制措施。本年度辦公室設備及自用物業的折舊金額為五千萬元（二零一四／一五年度：四千四百萬元）。

為了增加成本效益和人才投資效率，以及控制持續增加的員工成本，本局於本財政年度凍結招聘人手。員工數目由二零一五年三月三十一日的五百六十一名，減少至二零一六年三月三十一日的五百二十一名。在五百二十一名員工當中，以少於三年合約期聘用的有十六名（二零一五年三月三十一日：二十二名）。

#### (d) 物業及已承擔的項目減值準備

根據本局詳載於財務報表附註2(g)及2(m)的會計政策，本局需為有虧損的項目於年內作出虧損準備。本局於二零一五／一六年度作出的虧損準備為七億六千四百萬元，當

中包括為兩個「需求主導」重建項目首次作撥備的七億九千萬元，及抵銷早前已撥備項目的撥回準備金額二千六百萬元。兩個「需求主導」項目分別位於觀塘及大角咀。由於收購成本高、可增加的地積比率有限，再加上建築成本上漲，使預期有關項目的前期款項將有所減少，因此有需要作出撥備。

#### (e) 年內盈餘

本局於二零一五／一六年度錄得四十四億五千一百萬元的淨盈餘，相比二零一四／一五年度淨盈餘的十億七千六百萬元，增加三十三億七千五百萬元。二零一五／一六年度的收益包括已招標項目的前期款項及聯營發展項目的盈餘。由於本局為兩個「需求主導」重建項目作出撥備，因此年內作出的虧損準備為七億六千四百萬元。除物業及已承擔的項目的減值準備前，二零一五／一六年度的盈餘為五十二億一千五百萬元，而二零一四／一五年度則為十七億七千九百萬元。

## (二) 於二零一六年三月三十一日的財務狀況

#### (a) 發展中物業

於二零一六年三月三十一日的「發展中物業」價值為二百零一億九千九百萬元（二零一五年三月三十一日：二百零九億八千四百萬元）。此價值包括項目的收購及發展成本，其中十三個項目各自處於不同的發展階段。扣除累積虧損準備四十七億六千五百萬元（二零一五年三月三十一日：四十六億九千五百萬元）後，淨值為一百五十四億三千四百萬元（二零一五年三月三十一日：一百六十二億八千九百萬元）。淨值減少的主因是年內有某些項目已招標。

隨著啟德發展項目「煥然壹居」於年內竣工，地價及建築成本共二十四億一千八百萬元由「發展中物業」轉入「待售物業」。應行政長官於二零一五年施政報告中要求本局協助增加資助出售房屋供應，本局已將啟德發展項目「煥然壹居」的其中三百三十八個單位撥作資助出售房屋計劃之用。銷售程序於二零一六年一月開始，預計買家可於二零一六年八月完成買賣。

#### (b) 現金及銀行結餘

於二零一六年三月三十一日，本局的現金、銀行存款連同由投資經理及內部管理之資金的公允價值總額為一百三十八億五千六百萬元（二零一五年三月三十一日：一百二十六億二千六百萬元）。



本局的現金盈餘以短期存款方式存放於多家銀行，以及按照財政司司長批核以保本為主要目標的投資指引，投資在信貸評級達致指引所要求的債券。本局的投資經理，亦按照上述的投資指引，管理本局部分現金盈餘。

扣除下文第(二)(c)段所述的三十二億八千五百萬元貸款（二零一五年三月三十一日：四十五億八千二百萬元），於二零一六年三月三十一日，本局的淨現金包括金融資產的公允價值為一百零五億七千一百萬元（二零一五年三月三十一日：八十億四千四百萬元）。

#### **(c) 發行債務證券**

本局現時的標準普爾評級為AAA。於二零一六年三月三十一日，本局在十億美元的中期債券發行計劃下已發行三十二億八千五百萬元的債券。

#### **(d) 資產淨值**

於二零一六年三月三十一日，本局的資產淨值為二百九十四億六千四百萬元（二零一五年三月三十一日：二百五十億一千三百萬元），當中包括政府注資共一百億元（二零一五年三月三十一日：一百億元），以及累積盈餘一百九十四億六千四百萬元（二零一五年三月三十一日：一百五十億一千三百萬元）。

本局在過去十年的財務摘要總結在本年報的第一百零七頁。

### **(三) 政府注資及 豁免稅款**

於二零零二年六月二十一日，立法會財務委員會批准政府由二零零二／零三年至二零零六／零七年的五個財政年度期間，注入五筆各二十億元的注資於本局，合共一百億元。此外，政府亦繼續豁免本局繳納稅款。

### **(四) 政府免補 地價**

政府在批出重建地盤時豁免本局補地價。於二零一五／一六年度，七幅批地獲政府豁免補地價，總值九億四千萬元。自二零零一年五月起，政府共豁免三十三幅批地補地價，累積的豁免補地價總額為一百五十二億三千一百萬元。

假若補地價不獲豁免，本局於二零一五／一六年度的四十四億五千一百萬元淨盈餘會減少九億四千萬元至三十五億一千一百萬元；於二零一六年三月三十一日的累積盈餘

亦會減少一百五十二億三千一百萬元至四十二億三千三百萬元，而於二零一六年三月三十一日的資產淨值亦會減至一百四十二億三千三百萬元。

#### (五) 財務資源、 流動資金與 承擔額

於二零一六年三月三十一日，本局的淨現金（包括由投資經理及內部管理之資金的公允價值）總額為一百零五億七千一百萬元。同日，按照本局內部專業估算，本局就已開展的項目之應計款項，以及預計未履行的承擔額，合共有九十九億七千一百萬元。

除上文第二(c)段所述的十億美元中期債券發行計劃外，於二零一六年三月三十一日，本局亦向銀行取得三億六千萬元的有承擔貸款額及七億元的無承擔貸款額。本局預先向外融資，以確保持有足夠資金，按計劃推行市區更新計劃。

當本局實施市區更新項目時，會因為地產市場波動而面對財務風險。由於個別項目在遷置工作完成後的招標過程中，會受到不同的物業市況影響，加上各項目的發展潛質亦不同，故本局在該項目所收取的前期款項可能高於或低於該項目的收購成本。於二零一六年三月三十一日，發展中物業的總成本為二百零一億九千九百萬元。

本局預計撇除經常性營運開支，未來五年需要的總現金支出約為三百四十億元，以應付目前未履行的承擔額及推行項目的開支。這些開支涵蓋重建發展、樓宇復修以及保育活化的項目。而視乎有關方面對各項措施（包括「需求主導」重建項目、「樓換樓」安排、復修計劃擴大計劃及其他新增計劃）的反應，開支可能需要作出相應修訂。

本局會繼續檢討營運計劃，以採取審慎的理財方針及參照良好的商業模式運作，確保市區更新計劃可以持續推行。