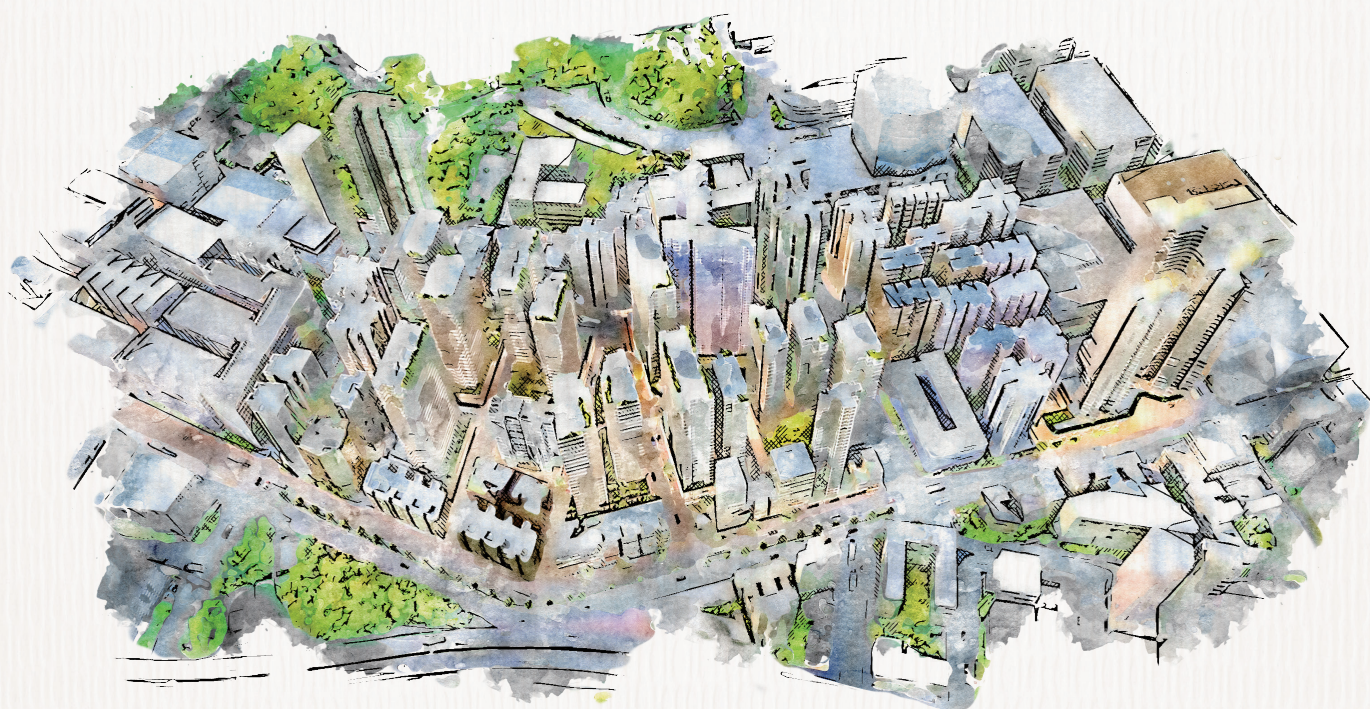


# 城市智見

市區更新的策略和工作宏觀而且具前瞻性，非單靠市建局一己之力便能成事，在落實時更需要讓公眾了解其挑戰與機遇，以凝聚社會共識，合力推動市區更新。自2017年年初起，市建局多位前任及現任董事會成員輪流在不同報章撰寫系列文章，闡述他們對市區重建工作的看法，並探討各項市區更新趨勢或新概念在香港實踐的可行性，期望能集思廣益。

在最新一輪撰文中，市建局主席周松崗提及未來市建局工作挑戰重重，為了持續履行使命，他勾劃出在善用資源的原則下，市建局的各項工作策略，以加大力度推展市區更新。在面對土地資源缺乏的問題上，市建局董事會財務委員會前主席周光暉、現任非執行董事潘永祥及歐陽杞浚分別探討從各種規劃手段入手，盡用土地資源。此外，前非執行董事林智遠和馬錦華亦分別撰文，前者從財務角度分析樓宇周期保養的重要性，以推廣預防性維修，並延長樓宇使用期；後者則分享在市建工作中貫徹「以人為先」信念的經驗，從軟件上改善市民生活。今期《建聞》匯集上述文章，期望能加深市民對市建局理念和工作的認識。



## 善用資源 盡用資源 推展市區更新 修復香港



周松崗

市區重建局主席

過去一年，香港經歷了嚴峻的社會挑戰，經濟和民生都面對不少困難。雖然如此，香港作為一個國際城市，為市民提供服務及推動香港繼續向前的各項工作都不能停下來，我們必須攜手合作，齊心克服困難，渡過難關。而市區重建局（市建局）肩負推動城市更新的使命和社會責任，同樣一直努力耕耘，更會在新的一年，善用自身資源，加大力度推動市區更新，使香港成為香港人更美好的家園。

### 城市更新需要社會共同承擔

香港自1970年代經濟起飛，城市發展迅速，創造完備的基建設施，各行各業亦培養優秀的人才，提供優質的服務，促使香港成為國際城市。但建築和硬件設施，會隨着年月日漸老化，及因社區的期望和要求提升而不敷應用，需要投放龐大的財政和土地資源，來維持良好保養和更新，當中包括公用設施和私人物業，故此，要持續推展城市更新的工作，不能單靠單一機構獨力應付，而是整體社會和市民共同承擔的責任。

城市更新的工作早於市建局成立前已開始。政府在1988年成立土地發展公司，當時的設想是在毋須動用公帑的商業模式運作下，推動大規模的重建計劃。然而，由於土發公司缺乏政府注資，財政資源難以應付龐大的收購及安置開支，加上遇上物業市場的周期性波動，便出現資源不足的問題。

政府於是重新思考市區重建的政策框架、執行機制和資源配置，於2001年注資100億元成立市建局，務求

以新架構、新策略、新資源，繼續市區更新工作。同年政府發表的《市區重建策略》，提出以綜合的方式推動重建、復修、保育及活化的工作，市區更新不再只是「拆舊樓，起新樓」，而是更重視對社會的整體裨益和滿足市民不同的需要。

### 市區更新工作挑戰重重

然而，一般重建項目由規劃、收購、興建、落成到出售單位，往往長達8至10年，而涉及較大規模、更具社區裨益的項目，需時便更長。在項目的收購階段，市建局需要以超出市價的模式，即一般俗稱的「七年樓」機制，以7年樓齡的市價，來購買超過50年的舊樓，並且會額外向受影響自住業主提供重置居所時相關費用的津貼。市建局亦會照顧住宅及商舖單位內合資格的租戶，提供不同形式的補償津貼或安置，改善他們的居住及經營環境。故此，市建局要預留龐大的流動資金，才能應付收購和安置工作。收購成本高、發展期長、資金流轉慢，是市建局面對的基本挑戰。

### 善用資源 加大市區更新力度

面對這些挑戰，在未來幾年，我們會推動以下五方面的工作，並以善用資源、盡用資源為推動市區更新的大原則。

#### (1) 加快重建步伐，加大更新力度：

減少進行單一或三兩幢樓宇重建的模式，而以整區作宏觀的更新及大型規劃，釋放舊區土地的發展潛力、盡用土地資源。預計未來8至10年，透過舊區重建，市建局每年可興建超過2100個新住宅單位，數量是過去6個年度的2.5倍。

## (2) 提供更多資助房屋，滿足市民需要：

市建局於去年年初推出全港第一個首置計劃——馬頭圍「煥然懿居」，深受首置市民歡迎。我們將向政府建議一個較長遠的首置計劃，並在重建項目中提供更多資助出售單位，以折扣價出售。這樣當然會減少市建局的收入，及有可能拖慢市區更新的步伐。因此，我們在支持房屋政策的同時，須善用資源，小心平衡，務求達到雙贏的目的。

## (3) 重建公務員合作社樓宇，提高建屋量：

政府早前邀請市建局研究有關公務員合作社樓宇的重建工作，挑選合適地段作試點項目。

這些在1950年代以優惠地價撥地予公務員合作社建造的樓宇，部分位於市區可作高密度發展的土地，適合重建，以充分利用地段的發展潛力，增加房屋單位的供應。市建局已在九龍城物色到兩個地段作試點，有關籌備工作亦進入最後階段，不久便可公布開展項目。當中部分收回的土地將會預留作興建公營房屋，估計重建後公營及私樓單位總數逾3000個，是現時單位的5倍。

而重建公務員合作社樓宇涉及較複雜的問題，包括處理解散合作社的申請、協助合作社的社員取回業權和向政府補地價等。為此，市建局連月來與相關政府部門磋商，以制定適切的方案，這方面的工作也取得進展，展現市建局和政府各部門致力推動重建公務員合作社樓宇的努力，解決房屋短缺的問題。

## (4) 支援社會房屋及過渡性房屋供應：

除了已從四幢安置大廈撥出單位改作社會房屋外，市建局亦將協助非政府機構在興建新過渡性房屋項目上，提供工程技術支援和項目管理顧問服務。市建局正探索更創新和靈活的工程設計方案，以加快這類項目的規劃和建造，協助有急切住屋需要的市民，早日遷進新建的過渡性房屋，改善居住環境。

## (5) 增撥資源、加大力度推動樓宇復修：

樓宇老化愈嚴重，我們便愈要加強推動業主為樓宇定

期維修和保養，延長樓宇的可使用年期，才能減輕重建的壓力。政府在過去數年，已推出多項資助計劃，由市建局負責推行，幫助業主維修樓宇，撥款總數達到193億元。預計未來7年，這些計劃可為超過1萬幢樓宇的業主提供財政資助和技術支援，進行樓宇維修和改善消防設施的工程，以及優化8000部升降機的安全設施，並資助約2.5萬名年長業主維修其自住物業。

我預見這五項工作將加大未來市區更新的力度和成效，但同時亦會對市建局的財政構成一定壓力。現時市建局的總資產約有470億元，當中七成為「不動產」，是重建項目所收購回來的破舊物業；流動資金則只有約120億元。而在未來5年，市建局將有超過600億元現金支出，以執行業務綱領內各個市區更新項目的收購工作，預計在3至4年後，便會出現流動資金短缺的情況。市建局一向奉行自給自足的理財原則，屆時將會盡用其財務資源，適時在金融市場舉債，以確保有充足的流動資金，推動多項計劃，讓市區更新持續發展。

香港經歷社會動盪，許多設施遭受破壞。筆者深信暴力不能解決問題，重建香港，只能靠實幹。市建局肩負持續履行市區更新的使命，會繼續結合市場和合作伙伴的資源和力量，推展工作。我希望可以和社會各界持份者緊密合作，復修香港，更新香港。

二零二零年一月十五日刊登於《明報》

## 規劃先行 為稠密舊區創造新價值



周光暉

市區重建局董事會財務委員會前主席

任何政策及新措施的推行，即使有良好意願，亦需靠有利的環境條件，才能收到政策措施預期成效。市區更新工作亦然。

在已建設的舊區環境，發展密度高，同時道路及社區設施已超出原先設計可承受的負荷，以致問題叢生。社會對市區更新寄予厚望，期望可透過舊區更新改善市民居住和生活環境。然而在此訴求上，社會亦應思考舊區更新的先決條件是什麼？如何能為推行市區更新創造有利的環境條件？

如上所述，舊區已建設環境乏善可陳，而當中最嚴重者莫如缺乏可供發展的土地資源。有新增的土地才可使市區更新工作有緩衝用地（buffer zone），作調遷或重置之用。而騰空的土地便可作重新規劃、設計和建造，為舊區的居住環境、經濟活動、基建設施及社區服務更新，滿足市民訴求及地區可持續發展。

筆者之前在出任市建局非執行董事的六年期間，曾為董事會財務委員會主席，深明要處理舊區更新問題，資源是必要條件。而所謂資源，並不是狹義的財務，而是更重要的——土地資源。而釋放及開創可發展的土地資源，將「無形」變「有形」、「低效用」變「高效益」，令舊區地盡其用，是市區更新成功的關鍵。

### 將土地資源「無形變有形」

舊區樓宇和道路密集，並未能為市區更新提供緩衝用地。舊區大多數樓宇的地積比已經用盡；部分仍有小

量地積比剩餘的樓宇，其可用剩餘地積比較低，若獨立來處理作重建，成效不彰，屬「無形」、「無效用」的資源。另外，因舊區欠缺整全規劃，部分舊樓獨立重建發展後，夾在兩幢新建成大廈之間的低層舊樓，便變成「崩牙樓」（見圖）。這些「崩牙樓」即使尚有剩餘地積比可供發展，亦可能因地盤太小、太狹窄而不適合重建，亦屬無法使用的「無形」土地資源。舊區地下空間面積大，但大部分空間只為鋪設管道（如食水和污水渠、燃氣管）和管線（電力和通訊光纖等）所用，而且管道與管線並無系統化的整理，錯綜複雜佔用地下空間，以致令地下的「無形」空間資源未能善用。

面對舊區缺乏資源的困局，市建局正透過進行中的「油旺地區研究」，探討在推展市區更新工作時以規劃手段將「無形」土地資源變為「有形」，令舊區地盡其用。這包括將上述首兩項提及的零碎而分佈零散的樓宇可用剩餘地積比，轉移至同區其他可作較大規模重建或發展潛力較高的地盤。而輸出地積比的樓宇則可繼續以復修提升結構穩定性，減慢老化；又或拆卸後騰出土地作其他利民設施。這都能將「無形」的地積比釋放，創造機會並化為「有形」的可發展土地資源，令土地運用更靈活，重建效益更大。

筆者認為在某些交通及社區設施配套較完善的地點，可進一步盡用「無形」資源（maximizing resources），把可發展地積比稍為調高，讓可建築面積向上發展。這些通過規劃所得的額外土地資源，可考慮用作興建公營房屋作調遷用途，或發展資助房



因為舊區欠缺整全規劃，部分舊樓獨立重建發展後，夾在兩幢新建成大廈之間的低層舊樓，便變成「崩牙樓」。

屋計劃，滿足不同階層市民住屋需要，從而做到地盡其用。

而藉着發展地下空間，將地下空間運用重新規劃，除可理順地下管道管線鋪設，使其系統化外，更重要的是善用地下空間興建地下停車場，將路面馬路兩旁泊車位搬遷至地下停車場，因而騰出路面空間作不同用途發展。

### 合併規劃 令「低效用」變「高效益」

舊區道路多以「斷截式」接駁在一排排樓宇之間出現，形成多個十字路口，部分更是「倔頭路」，馬路佔用地面面積大但效用低，交通擠塞已是舊區的老問題。市建局年前已將土瓜灣數個項目合併發展，以小區模式來一併規劃設計，先從規劃着手，將新建樓宇重新佈局並闢出土地用作興建新的道路網絡，連接主要幹道，令更新後的小區道路更暢達、更具效益。

市區更新除改善運輸道路網絡外，透過重新規劃土地資源和設計佈局，將舊區不敷應用或使用率偏低的社區設施更新、優化和重置；而重整土地用途亦能開闢

地面空間，增設利民設施，包括綠化環境、休憩公園和行人專道等，改善居民整體生活質素，為社區帶來更大裨益。

市建局落實《市區重建策略》賦予它的使命進行市區更新，改善舊區環境和居民生活；然而市建局亦要維持財務自給的原則，故此收入和盈餘亦是讓市區更新工作能持續發展的重要元素。從財務經濟角度看，市建局發展項目要具投資回報（return on investment）方能維持財政穩健；但除財務數字外，它更要具備在社會公益上的投資回報（social return on investment）。以「規劃為主」的市區更新方向，把資源「從無形變有形」，提升土地使用效能，不論在居住質素、生活環境、地區設施和社區營造等各方面均產生「真實價值」（true value），滿足市民需要和城市長遠持續發展。筆者認為，這正是市建局進行市區更新所造就的巨大整體社會投資效益，這豈是部分人士單純理解市建局工作為「拆樓重建」所能並論的？

二零一九年八月六日刊登於《明報》

## 盡展規劃裨益 建構高密度宜居社區



潘永祥

市區重建局非執行董事

2019年8月初市建局董事會財務委員會前主席周光暉發表文章，提到舊區已建設環境乏善可陳，可供發展的土地不足，如何釋放及開創可發展的土地資源，令舊區地盡其用，是市區更新的成功關鍵。

香港和其他國際都會如新加坡、上海和紐約，在經濟和人口持續增長的過程中，皆需土地資源以達至城市持續發展。這些城市為應對天然地形限制、減慢城市擴張以保護郊區天然資源，及減少市民出行時間所耗用的能源，皆將城市朝向高密度發展。然而坊間常有疑慮，認為高密度發展影響宜居程度，但事實兩者是否真的不能並存？

### 舊區環境問題源於城市規劃落後

舊區在高密度建設下出現各種環境問題，歸根究柢源於城市規劃落後於社會發展需要所造成。以香港為例，市區人口急速增長，平均人口密度達到每平方公里約6800人，是全球其中一個人口密度最高的城市。然而房屋、基建以至休憩空間規劃，跟不上人口增長所帶來的額外需要，結果衍生以下城市「硬件」建設過時的問題：

- 一、土地用途不協調：住宅毗鄰污染性的工業，「網狀」道路規劃不但佔用大量地面空間，並且製造多個十字路口，造成交通擠塞及空氣污染，影響行人環境等；
- 二、樓宇設計落後：舊區高樓大廈一幢緊貼一幢，並採用一字排開式設計，出現屏風樓和熱島效應；

三、社區設施老化：區內康樂和休憩設施零散，無法滿足人口增長需要；環境衛生設施毗鄰民居，開放式垃圾房臭味溢出影響居民等。

### 宜居城市3關鍵指標

上述問題其實並非無法解決。舊區藉着重建契機，便可從宏觀規劃角度將土地重新佈局，並設置新設施，使城市規劃能與時並進。筆者相信，通過為市區訂制全面規劃藍圖，「高密度發展」也可構建理想及宜居社區，改善整體生活環境。

如何建設宜居城市，我們也許可借鏡國際上具聲譽和被人廣泛採用的高密度宜居城市研究，當中新加坡及倫敦等大城市皆提倡發展「緊湊城市」（compact city），使更新後的高密度社區同樣能享受宜居生活。

國際上的宜居城市研究，一般會以公共運輸、房屋等設施「硬件」，及經濟活力、醫療、文化和環境等公共政策配套「軟件」作為參考指標，當中有3個指標較關鍵：經濟上，城市要保持活力，為居民和機構提供足夠營商及就業機會；環境上，要減少污染和能源消耗，並提供更多綠化空間；日常生活上，要有優良房屋和社區設施配套，營造融和的社區生活。

### 實踐「緊湊城市理論」更新舊區

為滿足這3項宜居指標，不少城市提倡實踐「緊湊城市理論」（compact city theory；註）規劃概念來更新舊區，將人口、貨品和服務重置及集中在部分策略

性位置，以較高密度的都市形態進行更新規劃。「緊湊城市」的好處是人口和經濟活動較集中，不但促進商貿和便利居民就近就業，亦由於交通距離有效縮短，可鼓勵步行和利用公共交通取代駕駛，降低能源消耗，創造綠色環境。人口集中亦方便在步行可達的距離，提供學校、醫院和社區中心等各類社區服務；高密度社區亦易於創造更多樣文化交匯的社區空間，增加社區凝聚力。

在實踐層面，我們可善用智慧城市概念，應用大數據和智能科技來改善城市功能，例如通過建設智能運輸系統，提升公共交通服務效率和改善道路網絡管理，促進人流、車流和物流，帶動經濟發展；善用地理資訊及建築信息模型等智慧規劃和建築設計工具，因應日照、通風、城市整體景觀等因素，改善樓宇佈局和設計，例如將部分樓宇向高空發展，增加空氣流通；將垃圾房、機房和泊車位等遷至地下，騰出空間建設綠化休憩設施，營造更舒適的生活環境；同時亦提供更多元化的社區配套設施，塑造更融和的社區生活。如此，在經濟、環境和日常生活上，便可達至宜居城市的三大指標。

### 探究靈活規劃發展 拆牆鬆綁

雖舊區更新能有效改善區內已建設環境，但在缺乏額外可發展土地資源的情況下，無可避免要面對為原來居民提供遷置土地的困局。要突破此限制，我們應探究如何運用更靈活的規劃手段和發展模式，為現行市區更新工作「拆牆鬆綁」，務求更充分運用舊區土地資源，發展更高效的市區更新。

以油旺舊區為例，目前零散分佈在不同樓宇的可用剩餘地積比，在現有機制下未能充分運用。若透過地積比轉移，將剩餘地積比轉移至具市區更新潛力的策略性位置，例如毗鄰鐵路與交通幹道匯合點，便能一次過提高個別策略性地點的土地密度，轉化成可發展空間，藉以興建額外單位作調遷安置之用；又或配合不同需要，發展成包括公營、資助及私人等各類型房屋。至於輸出地積比的樓宇，若其狀況仍屬良好，則可經復修和改造重設延續使用；若該些樓宇已屬嚴重

失修而須即時拆卸，騰出的土地可因應其面積而作合適用途，例如興建社區設施和公共空間等。至於已輸出可用剩餘地積比的樓宇，經過維修保養若干年後，其樓宇狀況已超出可使用年期而需重建，這類樓宇在拆卸後騰出的土地，將按因應不同發展時序而制訂的規劃發展藍圖、配合樓宇所在地區周邊土地規劃設計，作適切發展，以達至規劃和社區裨益。

在提升密度時，我們可借鑑「緊湊城市」規劃概念和實踐機制，妥善處理基建和社區設施需求增加所衍生的問題。透過全面地區規劃、重整和重新設計舊區的已建設環境，善用土地資源，並讓土地用途能相互配合，以滿足社區不論在住屋、地區設施、休憩空間及道路網絡等的不同發展需要，創造更宜居環境。

市區老化嚴峻，土地不足問題刻不容緩。我期望今次撰文能增加外界對以規劃手段處理市區老化的理解，讓更新後的山區為社會發展帶來新活力，營造宜居生活，創造雙贏。

二零一九年十月八日刊登於《明報》

註：〈緊湊下的活力城市：凱文·林奇的城市形態理論在香港的解讀〉



## 宏觀規劃 善用空間 締造優質城市生活



歐陽紀浚

市區重建局非執行董事

市建局非執行董事潘永祥上一篇題為「盡展規劃裨益 建構高密度宜居社區」的文章，提到香港市區面對缺乏新增可發展土地資源的困局，應探討以更靈活和創新的規劃手段，在高密度發展中，創造具發展潛力的空間，包括開拓地下空間的方案，與地面規劃相配合，締造更優質的城市。筆者對此十分認同。

### 緩解交通環境問題 應放眼地下空間

現時市區人口密度高，人流、車流和經濟活動十分密集，街道、車路非常擠迫，城市設施不勝負荷，影響市民的生活質素。由於市區缺乏可供發展的新增土地，要緩解因地面空間不足所引致的交通和環境等問題，我們應放眼於地下空間所「隱藏」的土地資源，探討如何能大規模地加以運用，釋放發展空間，在地下建設更新、更多元的設施，改善居民生活以及應付未來發展的需要。

若要發揮地下空間的發展潛力，必須充分考慮現時市區地面建築物的狀況和地基佈局，評估地下空間工程對鋪設在地底的電力、燃氣、輸水及排水管道等公共設施管線的影響。過去由於城市發展迅速，樓宇佈局和地下管道走線欠缺全面規劃和配合，令地下的地基構築及公用設施管道縱橫交錯，如要作大規模的重整及搬遷，相關工程必定對居民的生活帶來影響。唯有藉着市區更新的契機，作大規模的土地重整、重新規劃和設計地下佈局，才可以開闢面積更廣、更深的地下空間，作具效益的用途。

### 藉市區更新重新規劃 結合智慧方案

在制定地下空間的實施方案時，筆者認為可應用創新科技和智慧方案，以新思維和前瞻的策略，提升地下空間的營運效益，配合建構香港成為「智慧城市」的願景。我們不妨從以下涵蓋「智慧出行」、「智慧環境」、「智慧生活」等不同範疇，探討如何結合智慧方案，改善社區的整體生活質素和居住環境：

- 改善地區連接性：藉着興建較具規模的地下公眾停車場，將路邊泊車位盡量搬到地底，以騰出更多路面空間，設置綠化行人通道，改善區內的步行環境，達至「好行、易行」，鼓勵市民以步當車，亦可藉此減少路面的污染，改善環境。此外，減少了的部分馬路面積，還可以改作其他用途。在地下停車場的設計及營運上，可借鑑海外城市應用「電子飛氈」等智能無人泊車系統的經驗，增加泊車位數目和提升泊車效率；推而廣之，更可探討將不同地點的智能地下停車場，以地下通道連結起來的可行性。駕駛者只需發出信息，便可控制「電子飛氈」運送車輛到選定的泊位及取車位置，減少駕駛和候車時間，實踐「智慧出行」。
- 提升基建管理水平：透過建造一個綜合地下管線隧道，將電力、通訊、燃氣、供水和排水等各種基建管線集於一處，方便作統一規劃、設計和日常管理；管線隧道內更可配置網絡系統，讓設施營辦商透過智慧監測系統，監測管線的狀態，並制定保養和設施更換工程計劃，減低出現管線滲漏或設施故障的機會，從而減低因進行維修工程而需要的掘



路，對路面的損耗、交通和市民出行的影響，為市民帶來「智慧生活」之餘，亦加強城市基建設施的耐用程度，建立有系統的智能管理，有利城市的持續發展。

- 地下蓄洪系統：在市區低窪地區建造大型地下蓄洪池，協助收集雨水導流至維港，改善舊區地下排水系統老化而引致的水浸問題，加強城市對災患的抵禦能力。蓄洪池可設置自動化監察系統和智能水閘，實時監控海面水位和上游暗渠情況，調控收集和排放雨水情況，減低暴雨時下游渠道承受的壓力，從而降低需要增加下游儲水容量而擴建排水系統的需要，減少所需的掘路工程而帶來的滋擾，以及對城市設施和環境的破壞。

### 舊區重整挑戰不小 須充分評估

地下空間的發展潛力龐大，然而，在舊區重整規劃地下空間所遇到的困難和工程的挑戰亦不小。在研究地下空間的選址、規劃地面以至地底的分層用途時，必須充分評估有關的改劃和重整，對業權擁有人和使用者的影響。另外，地下空間一般以明挖方法建造，施工期間難免要長時間封路或關閉部分公共設施，需事先制定周詳的分期發展計劃、道路及設施的替代方案，並引入創新的施工技術。如能把管線搬遷工程與重建項目配合，充分利用項目範圍的空間，更可將工程對公眾的影響，減至最低。

市建局在2017年展開為期約兩年的大型地區性研究，以人口密度最高、樓宇老化程度最嚴重的油麻地和旺角地區作為研究試點，審視研究範圍內的樓宇狀況、土地用途、道路規劃和步行環境等，以地區的整體規劃出發，突破目前市區更新和發展地下空間的困局和限制，探討切實可行的市區更新方案和執行模式。

### 油旺地區研究料提供更多啟示

油麻地和旺角這類舊區建築物密集，樓宇亦被縱橫交錯的街道分隔成零散的地塊。故此，研究會探討以「地塊重整」的規劃概念，將被分隔的地塊合併成為可作大規模重建或發展潛力較高的地盤，並創造開

拓地下空間的契機。例如其中一個正在研究的地塊，位於多條鐵路線的匯合點，筆者認為在進行有關的規劃發展時，可考慮將毗鄰的地下鐵路站以及周邊重建及發展項目的地庫入口連接起來，在項目範圍內營造一個集多元化商業、文化和藝術設施於一身的地下多層「交匯點」，全面發揮地下空間的潛力和用途，令城市由地面至地下空間的發展更「立體化」，並配合策略性交通運輸網絡，帶動地區的經濟活力。

隨着油旺地區研究將於明年完成，預期可就地區的地面和地底空間的整體運用，全面的規劃整合，提供更多啟示，以更創新和前瞻的策略更新市區。我期望社會各界未來討論地下空間這議題時，能以正面的態度和敢於嘗試的思維，才可以打破舊區發展的困局，共同尋找切實可行而又具效益的解決方案，為下一代建設宜居的居住環境。

二零一九年十二月四日刊登於《明報》

## 做好財務安排 建立周期保養維修樓宇文化



林智遠

市區重建局前非執行董事

討論已久的自願醫保終在2019年4月1日全面推行，納稅人若為自己或合資格親屬購買認可醫保產品，可獲稅務優惠，坊間亦隨即出現林林總總自願醫保產品。筆者無意在此分析各類產品，只是想從這個話題引伸到樓宇復修的財務安排，希望社會思考一下，樓宇維修工程涉及資金少則百萬、大則過億，業主應如何為保養其樓宇單位資產值作打算？既然大家都願為保障健康而投保各類醫保產品，又是否同樣應為擁有的物業「投保」，為長遠「保值」而作好財務安排？

建立意識是為樓宇保值，亦即是樓宇復修的第一步；而推動樓宇復修則是市區更新重要一環。一直以來市建局為推動業主履行妥善維修和保養樓宇的責任，推出多項資助及支援計劃。筆者曾出任市建局非執行董事六年，見到業主對各項計劃的認受程度，感受到業主關注樓宇復修的意識已逐漸萌芽。而隨着業主正視推動樓宇復修，下一個要解決的就是資源問題。多年來政府及市建局推出了不同的樓宇復修資助計劃，紓緩業主進行樓宇復修工程的財務壓力。但樓宇復修是一項持續工作，今天完成一個維修周期，10多年後隨着樓宇老化，業主也需進行另一次維修工程，樓宇才能保養得宜。

樓宇是私人財產，如何保養、保值理應是業主責任。香港奉行低稅率制，長遠來說政府應如何使用其稅收的公共資源，資助業主分擔其樓宇維修保養開支？筆者相信要先解決資源問題，才能有效實踐周期維修的意識。

### 為大廈維修工程「投保」

本港樓宇主要用鋼筋混凝土建造，只要保養得宜，壽命可逾100年。在這百年生命週期中，可能要進行大約5次保養維修計劃。若業主一直沒有為維修工作預留資金，直至樓宇老化問題出現才一次過做大型維修，每戶便要分擔高昂費用。這正是業主對維修工程卻步的原因之一。

筆者早前在報章留意到，港島區有逾40年樓齡的私人屋苑的業主立案法團，透過參與市建局「招標妥」服務，成功自行籌組樓宇維修工程。以這個有180戶的屋苑為例，樓宇在10年前曾進行基本維修工程，但未有徹底處理結構失修等樓宇老化問題。10年過去，法團今次計劃全面勘察樓宇狀況以進行大型維修工程，由於無參加樓宇更新大行動這類資助，每戶須攤分的維修費約要30萬元。從這例子可見，即使樓宇有做基本維修保養，到需要大維修時，所涉開支仍然不菲；若業主沒有為工程設立特別基金（special fund）或儲備基金（sinking fund）並持續供款，負擔確實不輕。

若同區有另一個規模相若的私人屋苑，而其業主沒有如上述屋苑的法團般為樓宇作周期基本維修保養，到樓齡達40年才首次大維修，可想像每戶業主要一次過支付的維修費用可能遠超30萬元。相反，若這屋苑自落成日起便設立維修儲備基金，並要求業主每月定期供款，那即使到今時今日才首次大維修，而同樣每戶要支付30萬元維修費來比較，這40年間每戶每月平均只需供款約600元。這積少成多的財務安排，總比一下子要支付龐大費用為佳。

這個簡單將維修費用攤分40年供款的假設，並未考慮法團為基金定下更周詳的儲蓄及投資規劃。筆者從事會計和財務管理工作多年，認為市場有不少穩健的投資理財工具，或透過財務專業人士協助籌備儲備基金預算，為基金儲蓄投資，當中所得回報將有助減輕大廈業主實際的供款金額。長遠而言業主應為未來維修工程的財政儲備及早綢繆，原理跟投保醫療保險一樣。若將這個構思推而廣之，為鼓勵法團籌組維修工程儲備基金及業主定期供款，政府是否可考慮仿效自願醫保，為認可的維修工程儲備基金提供稅務優惠？這課題值得深入研究。

### 復修資訊平台 提升籌組工程能力

當然，上述屋苑個案的樓宇在樓齡「年過30」才進行首次基本維修工程的做法，對保持樓宇良好狀態來說絕對不足夠。若屋苑能在其「年幼時期」便透過維修儲備基金的定期供款，在樓宇大約第10年及第20年時已進行預防性的定期維修保養，在延緩老化速度的同時，亦能減輕只待樓宇30年才一次過處理的問題的嚴重程度。

除解決財政問題，現時不少業主擔憂籌組樓宇維修工程複雜困難，並因缺乏專業知識處理，無人願做「出頭鳥」牽頭籌組工程。故此，提升業主籌組樓宇維修工程能力和提供專業技術支援亦為重要。筆者知悉市建局早前推出了全新一站式「樓宇復修平台」，為業主提供集合公私營及專業界別的全面網上資訊平台，讓業主參照專業指示按部就班籌組樓宇維修工程。「樓宇復修平台」亦制定了標準的投標文件和合約範本，供業主組織在招標工程顧問和承建商時使用。這個「樓宇復修平台」的資訊會持續優化，往後會按樓宇復修不同工程項目推出適切的範本文件；此外，亦會研究日後建立「工程費用資訊中心」和「服務提供者資料庫」兩項服務，進一步加強樓宇維修市場作業的透明度，增進業主對此的了解。

### 樓宇復修邁進「3.0」

過去社會並無成熟的樓宇保養文化，在五六十年代興建的戰後樓宇，其維修保養問題未得到認真看待，以

致日久失修而嚴重老化，及至當樓宇出現即時危險或業主收到當局強制驗樓通知時，才關注維修問題及即時補救，這可以視為樓宇復修意識「1.0」。近年政府和市建局推出不同樓宇復修資助計劃，成功推動不少法團維修保養樓宇，提升安全水平，使樓宇復修意識踏入「2.0」。

展望將來，政府、市建局、各專業界別以至業主及法團，均需攜手努力推動樓宇復修，並建立周期及預防性的樓宇維修保養文化。政府可檢視有關樓宇籌組復修工程的相關要求及規管，包括針對沒有設立法團或居民組織的「三無大廈」，促進業主承擔樓宇維修管理責任；針對有組織能力的法團則需設立法則，加強業主對維修基金強制供款的要求，又或透過稅務優惠鼓勵業主做好財務安排。而市建局則繼續以「促進者」及「先導者」角色，推動預防性的樓宇復修文化。筆者知悉，市建局已為其煥然壹居制定全面的保養維修手冊，及首度研究應用建築信息模擬技術於樓宇復修及物業管理等範疇，累積經驗讓業界參考，將成功經驗向業主推廣。

置業安居是港人的目標，而在二手物業市場置業則無可避免要承受樓宇維修責任和未能預見的開支。因此，若不同樓齡樓宇的業主能化被動為主動，從樓宇年輕時便開始預防性的保養及維修，這不單可保持樓宇良好狀態，為其「保值」，更令二手物業買家受到保障，再不用買樓「附送」上手的維修責任。當各界在意識建立、資源安排、組織能力和專業支援等四方面都有充分準備，筆者相信，樓宇保養維修將開創新文化，邁進「3.0」。這才是市區更新的不二法門。

二零一九年五月十一日刊登於《明報》

## 以人為先 攜手營造融和社區



馬錦華

市區重建局前非執行董事

我於2019年3月退任市區重建局（市建局）非執行董事。在就任的6年間，我不但耳聞目睹市建局的工作，更因同時擔任董事會轄下的觀塘分區諮詢委員會主席，也親身參與，與市建局同事合作處理觀塘市中心項目的搬遷安排。對於市建局的市區更新策略，以至其前線的實質工作，真是有相當的了解。在我個人親身參與的體驗中，我深切感受到市建局無論是在重建及復修兩項核心業務上，抑或在社區關係層面上，都秉持「以人為先」的工作方針。筆者藉此撰文，希望跟社會各界分享過去的體驗。

所謂「以人為先」，不同崗位和身分的人可能有不同理解及期望。2001年當政府推出以「市區重建 以人為先」為題的《市區重建策略》，及在2011年的修訂《市區重建策略》時，在「以人為先」方面，筆者認為重點在於「兼顧社會上各方人士的利益與需要」<sup>(註1)</sup>，政府在進行市區更新時，亦會謹守以下重要原則<sup>(註2)</sup>：

- 一、受重建項目影響的業主應獲得公平合理的補償；
- 二、受影響的住宅租戶應獲得妥善安置；
- 三、市區更新應使整體社會受惠；及
- 四、受重建項目影響的居民應有機會就有關項目表達意見。

就任6年間，作為「局內人」，我見證了市建局透過不同措施和策略，照顧項目中受影響的不同持份者的利益和需要，並謹守上述原則進行市區更新工作，包括制定公開、公平的機制釐定超出市場價格的「市價加津貼」作為自住物業的收購呎價，好讓他們能在市

場上購買到比舊居環境較佳、大廈設施合乎標準的單位，改善生活；協助合資格的住宅租戶搬到市區的公營房屋，另外亦提供現金補償方案供選擇，讓租戶有充裕經濟能力搬到環境較佳的居所。

除此之外，考慮到受項目影響的自住業主及住宅租戶的特殊情況和可能出現的開支，亦特別推出近10項措施和津貼，為他們提供額外協助。市建局透過社會影響評估，了解項目可能引起的影響，並為此制訂舒緩措施；設立社區服務隊，由專責社工協助受影響居民處理重建項目所引致的問題；成立分區諮詢委員會，了解及聆聽受重建項目影響的居民的意見。

不僅如此，在既定機制和政策框架外，市建局亦多行一步，將「以人為先」信念融入不同階段的重建過程中，包括在社區服務隊之上，由局內同事特別成立一支60人的隊伍，在公布項目開展之後逐一安排家訪，向受影響居民講解項目進程，減低他們憂慮並了解他們的需要；在收購過程中，亦為項目內有特殊需要或在居住上遇上困難的租戶，從體恤角度出發，作適時、適切協助。

### 「以人為先」 貫徹市區更新工作

一直以來，社會大眾焦點大都放在市建局的重建工作上。然而市建局過去在推動樓宇復修方面的努力，為舊樓業主提供支援，作為觀塘分區諮詢委員會主席時，筆者便耳聞目睹大廈法團及業主組織對市建局給予他們就籌組大廈維修工程時的協助，尤其在晚上派員出席法團會議，有時候還會開會至夜深，為一眾業



在重建過程中，市建局特別成立一支60人的隊伍，在公布項目開展之後逐一安排家訪，向受影響居民講解項目進程，減低他們憂慮並了解他們的需要，體現「以人為先」的信念。

主排難解紛、解答疑問等的付出，給予讚賞。試問若市建局團隊沒有「以人為先」信念，又怎能獲取這些由衷謝意？

筆者亦知道，市建局早前開始接受優化升降機資助計劃的申請，現階段距離為合資格大廈進行更換升降機工程，還有一段頗長日子，但市建局就已經先考慮到在升降機進行優化工程時，可以如何減低工程期間對居民，尤其是年老體弱或有特別需要的住戶的影響，並正研究可如何集合地區不同社福機構的服務和資源，為有需要人士提供適切援助。這些優先照顧受影響居民需要的考慮，都是超出純粹執行該項計劃的工作範疇，這亦是「以人為先」的充分體現。

### 破舊立新 重新建立

「破舊立新」、改善舊區生活環境並推動市區可持續發展，是市區更新的目標。筆者認為，重建並不是拆卸樓宇和遷走居民；市區更新的「重建」，亦有「重新建立」（Re-build）的意義。在此，筆者建議市建局在其「5R」的工作中，加添一個「R」（Re-build），在本着「以人為先」的信念，在項目中把

社區重新建立，凝聚地區不同的服務組織和非牟利機構，透過協作，成立一個一站式、多元化的服務「匯點」，為居民提供各類服務之餘，並連結項目內、外的居民，拓闊他們的社區網絡，締造融和的生活圈。

如此，我個人相信這便是「以人為先」的極致體現。

二零一九年五月十一日刊登於《明報》

註1：《市區重建策略》，2001年房屋及規劃地政局提交立法會文件第1頁第3段 ([bit.ly/2LHw8YA](http://bit.ly/2LHw8YA))，及2011年《市區重建策略》第3頁第7段 ([bit.ly/32cWckf](http://bit.ly/32cWckf))

註2：2011年《市區重建策略》第3頁第6段