



韋志成先生, GBS, JP, FHKEng

# 行政總監報告

## 發揮團隊力量 促進創新思維 制定具前瞻性的市區更新模式

去年六月，我開展了另一個三年的市建局行政總監任期，我很高興能夠與市建局董事會及整個團隊繼續衷誠合作，努力推動可持續發展的市區更新。

政府自二零零零年通過《市區重建局條例》，成立市區重建局，以新的法定架構及理念落實市區更新。經過接近二十年的努力，為舊區重建約一千五百幢殘破失修的樓宇，協助超過三萬名居民改善居住環境。這沿用多年的市區更新工作模式，取得一定的成果，改善了部分舊區的居住環境；然而，市區老化速度遠超重建工作的步伐，而以項目為主的重建模式，難以達至藉着市區更新的目標，即透過重整及重新規劃，全面優化舊區面貌。

collaboration  
optimized travel and time  
for a project in the  
district in the world



**“市建局團隊已整裝待發，朝着促進市區更新的長遠可持續發展、為香港締造優質城市生活的目標，全速邁進。”**

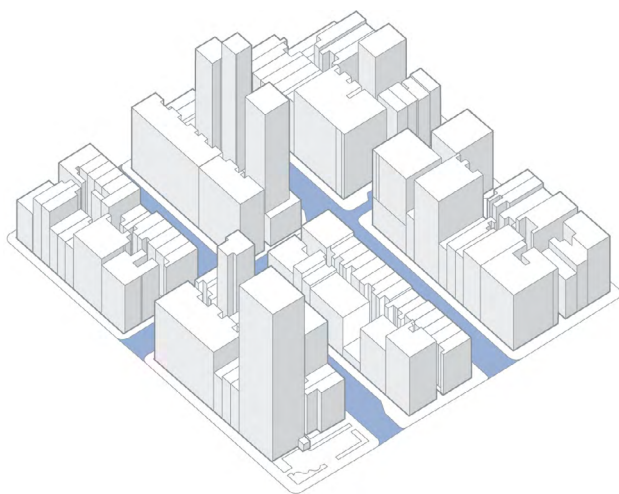
為解決市區老化問題及應對未來市區更新的挑戰，我在出任市建局行政總監後，在董事會的支持下，致力帶領市建局團隊盡早為更具前瞻性的市區更新工作，制定新模式和新方向，從而提升市區更新的成效。憑着不斷的創新和實踐，我欣見團隊在策略制定、項目規劃、執行機制、科技應用，以至人力資源培訓等多個領域，續見成果。市建局團隊已整裝待發，朝着促進市區更新的長遠可持續發展、為香港締造優質城市生活的目標，全速邁進。

### 完成新策略研究 為市區更新引領新方向

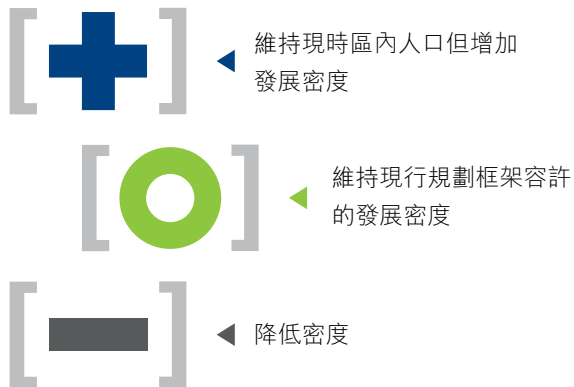
香港這城市經過數十年的發展，大部分的基礎建設和社區設施，包括行人和道路網絡、休憩和綠化空間，以及社區內的居民設施等，正面對設計過時和老化問題，追不上社會發展的需要；舊區內更有超過一萬幢樓齡逾五十年的樓宇，估計到二零四六年將增加至約二萬八千幢。為有效應對愈益嚴峻的舊區和樓宇「雙重老化」問題，我們需要制定一套全面而宏觀的5R新策略，綜合運用重建、復修、保育、活化及改造重設的不同手段，以籌劃更具成效的市區更新工作。因此，市建局在二零一七年分別開展了油旺地區研究和樓宇復修新策略研究，解決窒礙市區更新可持續發展的問題，並探究新的方向和執行模式。

在團隊的合作和努力下，兩項研究均已大致完成。油旺地區研究方面，自去年完成基線研究的工作後，市建局掌握了油旺兩區的樓宇及其已建設環境的狀況及評估未來老化的速度。過去一年，團隊集中探討區內有市區更新潛力的區域，制定「市區更新大綱發展概念藍圖」（概念藍圖）。目前我們已完成概念藍圖的第一版，以不同密度為基礎，制訂「正」（維持現時區內人口但增加發展密度）、「負」（降低密度）、「零」（維持現行規劃框架容許的發展密度）三套發展方案。

在缺乏新增市區土地資源作安置的環境下，研究在短期內將以「正」方案作為起點，探索在三套發展方案中，共同值得進行的數個市區更新項目作深化研究，並在財政狀況容許之下，適時納入市建局業務計劃內，按《市區重建局條例》的要求開展項目及諮詢公眾。



### 三個發展密度方案



若採取「正」方案進行市區更新，據初步評估，預計可以為整個油旺地區新增約二百萬平方米的可建樓面面積，用作發展住屋（包括公營房屋）、商業和社區設施等不同用途，滿足社會長遠發展的各方面需要。在高密度發展的方案下，我們亦會研究利用不同規劃手段，例如開拓地下空間、優化樓宇佈局、重整街道網絡等，以騰出更多地面空間作綠化、休憩和社區設施用途，從而改善居住環境，建構高密度宜居社區。

## 新策略推動樓宇預防性維修 緩減重建壓力

然而，單靠重建發展，不可能追上樓宇老化的速度。我們更需要透過樓宇復修，延長樓宇的可使用年期，從而紓緩對重建的壓力。為此，市建局進行樓宇復修新策略研究，制定能全面涵蓋所有樓齡樓宇的復修策略，促進大廈維修和保養。

研究包括為三千名業主進行詳細的問卷調查，結果顯示，舊樓業主在籌組樓宇復修工程時普遍面對「三缺」的困難，包括缺乏專業知識、缺乏財政儲備及缺乏組織能力，以致業主對樓宇進行維修保養並不積極。

針對業主遇到的「三缺」問題，樓宇復修新策略研究亦包括一套以「持份者為本」，涵蓋樓宇業主、大廈法團、政府部門、專業學會等的推廣策略，向特定群組推廣樓宇復修，以提升業主對樓宇復修的意識，尤其是預防性維修的重要、籌組工程的能力和參與程度，以及在專業知識和技術支援等多方面。



於「構建長者友善城市」研討會中分享延緩市區老化的策略。



電子招標平台令整個招標程序更系統化，有助加強業主及法團籌組維修工程的能力。

市建局亦會循兩大方向深化作為樓宇復修「促進者」的角色。在財政資助層面，我們由二零二零年七月起，將集中執行所有由政府推出的樓宇復修資助計劃，為業主提供一站式樓宇復修支援服務；在提升業主的專業知識及技術層面，市建局去年設立的「樓宇復修平台」將配合樓宇復修新策略研究的結果和建議的推廣策略，從業主及法團所需的專業知識、籌組維修工程不同階段的工序和要求、工程項目費用市場參考，以至維修工程質素監督等，加強對業主及法團的支援，特別在招聘不同工程顧問及承建商方面，針對現時業界的工程合約條款和標準欠缺規範，令業主無所適從的情況，市建局製作了一套文件範本，令招標文件條文標準化、工程範圍和合約雙方的權責規範化，而電子招標平台及新設立的中央標書處理設施，更可令整個招標程序，由推出標書、競投公司下載標書、入標、標書存檔，直至業主開標的整個處理及管理程序，以及紀錄存檔更系統化，全方位加強業主及法團籌組維修工程的能力。

## 實踐規劃主導 發揮規劃裨益

除了在新策略研究的推展工作取得良好成果，在地區規劃的工作上，市建局亦已從過往項目主導的重建發展模式，邁向以規劃為主導，「先規劃、後項目」的機制，充份發揮規劃裨益，為社區帶來更高效益的市區更新。

我們於二零一六年起整合土瓜灣六個重建項目，以小區發展模式作整體規劃；及至去年開展九龍城啟德道／沙浦道發展計劃，以及今年五月開展的公務員建屋合作社樓宇重建試點項目，皆貫徹「規劃主導」的新模式。



靠背壟道／浙江街發展計劃鳥瞰圖。

**“市建局已邁向以規劃為主導，「先規劃、後項目」的機制，充份發揮規劃裨益，為社區帶來更高效益的市區更新。”**

在策劃的過程中，團隊從整體改善舊區已建設環境的角度出發，探討切實可行的宏觀規劃方案，擬訂能夠融合重建、復修、保育、活化及改造重設（5R）元素的市區更新項目；同時亦就重整土地用途、重新設計道路網絡、開拓地下空間以騰出路面空間作綠化和社區設施用途等，進行可行性研究，並適時推展，使未來的市區更新工作可以「做得更大、效益更高、看得更遠」。

過去一年，市建局先後在深水埗和九龍城兩個舊區，循著「規劃為主、地區為本」策略開展了三個「初步項目可行性研究」，以審視所選取地區範圍內的樓宇狀況、土地用途、道路規劃、步行環境、休憩空間及社區設施等現況，從而物色較大型並具發展潛力的項目，再作詳細的規劃研究，然後納入「5R規劃儲備」中。「5R規劃儲備」在短短一年間已發展成熟，現時已有數個項目，其規劃工作和可行性研究已如火如荼，涉及的收購成本總值超過一千億元。待有關籌備工作完成後，我們會分階段將項目納入市建局未來十年的業務綱領，因應社會情況和經濟環境，有序地推展。

## 善用科技 提升效率與效益

市區更新涉及多個專業範疇和工作層面，要實現上述市建局在推進市區更新模式的轉型和創新，絕對不可能單靠我個人的力量，而是需要整個市建局團隊上下一心，以堅定意志和努力，才能做出成績。為達到目標，我們在各項市區更新業務上積極應用智能技術和分析數據，透過創新科技的輔助，提升團隊的工作效率和效益；另一方面，亦鼓勵同事發揮創新思維及吸收新知識和技能，才能「有心、有力」，把工作付諸實行並達致成果。

為配合規劃主導的新方向，規劃團隊在過去一年積極開發一套「市區更新資訊系統」（Urban Renewal Information System），以提升市建局對龐大而複雜的規劃資料的處理和分析能力。透過整合舊區的土地用途、發展密度、基建設施、樓宇狀況、人口分佈、商業營運以至社區設施等資料數據，這套新系統將可以讓規劃團隊更準確地審視和分析不同的發展參數，以制定更全面、切合社會未來需要和促進持續發展的市區更新方案。此外，新系統更可以銜接政府構建中的「空間數據共享平台」（Common Spatial Data Infrastructure），提取實時的市區地理和環境數據，進一步提升我們的工作效率。

在項目的執行和管理方面，市建局團隊成功在項目各個發展階段，全面應用「建築信息模型」（Building Information Modelling, BIM）技術，以「三維」電腦模型整合和呈現建築結構、機電設施及管道、空間佈局等的建築信息數據，提升工作效率和質素。去年十一月竣工的「618上海街」保育活化項目，便是市建局首個將BIM技術全面應用到項目設計、工程建造以至落成後的物業管理三個階段的項目，有效克服了處理舊建築群結構嚴重老化和樓宇活化方案的挑戰，保存唐樓群的歷史建築元素並賦予新用途。憑藉工程團隊的創新精神和努力，「618上海街」項目廣獲國際和本地業界認可，贏得多個獎項，除了在去年十一月榮獲國際大獎「2019 AEC Excellence Award」，以及最近由香港工程師學會結構分部頒發的「卓越結構大獎」之外，更獲得香港綠色建築議會的「綠建環評」（BEAM Plus）評定為新建建築（1.2版）的最終鉑金級，是香港首個獲得此最高評級的保育建築項目。

未來數年，市區更新的工作將會更繁重，項目的規模亦會更大。為應付開展重建項目時進行凍結人口調查涉及的大量住戶登記工作和資料處理，我們正研究運用科技，將工作全面電子化，增加市建局職員為居民登記和核實資料的效率，同時亦能夠將資料數據化，以便隨後作數據分析和制定方案，照顧居民的不同需要。

### 革新培訓平台 促進自主學習

要實踐新策略和執行模式，我們需要給予更高效的培訓模式，提升團隊的知識水平和技能。過去一年，我們在員工培訓上投放大量資源，共籌劃了超過一萬二千五百小時的培訓課程，並聚焦於提升員工掌握人工智能、大數據處理和分析、地理信息系統及建築信息模型等方面的知識和應用。

在今年六月，我們更進一步推出首個一站式網上學習平台，讓同事可按照自身的興趣和學習需要，選擇合適的課程、修讀時間和進度，突破傳統實體課堂模式在時間、場地以至參與人數上的限制，邁向「自主學習」的新模式。我期望藉着此培訓系統，協助同事透過持續學習與應用，積累經驗，配合機構實踐應用創新科技及以數據驅動決策的新發展方向，在市區更新不同的工作範疇，發揮所長、精益求精。



市建局推出一站式網上學習平台，鼓勵同事自主學習。

學習平台

### 以規劃手段突破資源困局

展望未來數年，市建局將加大力度推進市區更新業務，加大規模促進規劃效益。要實踐工作目標，市建局必須確保其財政穩健，尤其是維持充足的流動資金，以支持開展不同項目和舊區更新工作，才能持續地履行市區更新的使命。

我們預計，在已批准的第十九個業務綱領（二零二零／二一至二零二四／二五年度）內的九個重建項目，所需要的總收購金額高達六百億元。然而，市建局在二零一九／二零年度只有約一百一十億元的流動資金，以支付仍在進行收購及將會開始收購的項目開支。即使在未來一、兩年內，我們能夠從部分已完成收購及平整地盤的項目中，透過招標獲取前期款項，預計所得的收入，仍不足以解決流動資金短缺的問題。可以預見，在不向外借貸的情況下，基本上不可能完成第十九個業務綱領內的所有市區更新項目；又或要放棄部份規模較大、涉及較高昂收購成本的項目，改為發展規模較細的單一重建項目。但這樣將有違《市區重建策略》中，改善舊區整體面貌的市區更新目標。

雖然市建局可以在盡用自身資源下對外借貸籌集資金，但作為公營機構，必須恪守審慎理財的原則，不能夠過度借貸，否則將會面對利息成本高昂而承受極高的財務風險。按目前市建局約五百億元的資產淨值來說，通過向外借貸所能籌集的資金，以現行物業收購政策和收購建議估算，最多只能支持開展及收購三個地盤面積超過一萬平方米、屬較具規模的重建項目，以及數個規模較細的重建項目。然而，在往後的五年甚至更長的時間，將會缺乏資金開展其他市區更新項目，這情況將會持續至有完成收購及清場的項目招標，在收到合作發展商的前期款項後，才能有新的資金繼續開展新的項目，大大阻慢市區更新的步伐。

為持續履行市區更新的任務，我們除了從資源方面入手，研究市區更新可持續發展的方法外，亦要從現時規劃機制和建築物條例容許的規限下作研究，尋求突破，探索可以作適當調整和修改的空間，例如可用剩餘地積比的整合和轉移、局部及適量增加密度以擴大發展空間、開拓地下空間實踐「一地多用」等不同規劃手段，進一步釋放舊區現有土地的發展潛力和創造新的發展空間，為舊區更新的長遠發展，提供足夠資源和有利環境。

市建局團隊將在油旺地區研究中，挑選一個合適的小區發展項目進行可行性研究，探討如何為現行法規機制拆牆鬆綁，促進舊區更新。要為市區更新的持續發展尋求切實可行而具成效的良方，我們更需要政府有關政策局和部門的支持，以及社會大眾的接受，才能在有限的財政和土地資源下，為市區更新開拓新出路，改善舊區居民的居住和生活環境。

過去一年，市建局的各項工作得以順利推展，我衷心感謝市建局主席和董事會各位成員，就業務策略和執行模式提供寶貴的意見和指導，領導市建局應付種種挑戰。我更感謝市建局各部門同事在過去一年的辛勤努力，尤其在疫情嚴峻下仍然謹守崗位，並以靈活應變來克服困難。我深信，市建局這支勇於創新、敢於嘗試、堅定實踐的團隊，可成就更高效益的市區更新工作，跨過不同的挑戰，滿足社會及市民的需要，建設香港成為更美好的家園。

**“要為市區更新的持續發展尋求切實可行而具成效的良方，  
我們更需要政府有關政策局和部門的支持，  
以及社會大眾的接受，才能為市區更新開拓新出路，  
改善舊區居民的居住和生活環境。”**

#### 行政總監

韋志成, GBS, JP, FHKEng

二零二零年七月三十一日