



# 01.

## 市建局支持施政報告新措施

### 協助提升舊式升降機安全及研究重建公務員合作社樓宇

#### URA Supports Policy Address New Initiatives to Assist in Implementing Subsidy Scheme to Enhance Safety Condition of Aged Lifts and to Facilitate Redevelopment of Civil Servants' Co-operative Buildings



為提升安全大廈環境及配合政府房屋供應策略，市建局支持行政長官於二零一八年施政報告中發表的兩項新措施，包括為樓宇舊式升降機推出「優化升降機資助計劃」，以及為公務員建屋合作社計劃的樓宇研究重建機制；有關執行框架及細節並將提交董事會審批。

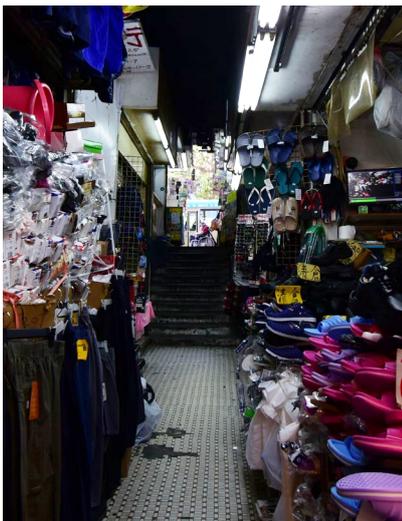
「優化升降機資助計劃」將透過資助有需要的樓宇業主，並協助他們籌組升降機優化工程，鼓勵他們加快推動優化升降機的工作，進一步保障公眾安全。有關資助計劃預計可於明年第一季推出並接受申請。此外，市建局亦會研究啟動有關公務員建屋合作社樓宇的重建及挑選合適的公務員合作社地段作試點項目，將其納入市建局的業務計劃內並提交予董事會審批。啟動開展的公務員樓宇重建項目，待得到發展局局長或城市規劃委員會批准執行後，將按市建局沿用的政策向業主提出物業收購。

To enhance safety in buildings' conditions and in response to the Government's housing strategies, the URA supports the 2018 Policy Address new initiatives announced by the Chief Executive on the launch of the "Lift Modernisation Subsidy Scheme" (LIMSS) for aged lifts, and to establish a mechanism to facilitate the redevelopment of buildings under the Civil Servants' Co-operative Building Society Scheme (CBS). Relevant implementation framework and details will be devised and submitted to the URA Board for deliberation and approval.

The LIMSS will assist building owners in need, through the provision of financial subsidy and technical assistance, to undertake lift modernisation works with the aim of expediting lift modernisation to enhance the safety of aged lift, thereby ensuring public safety. The LIMSS is planned for application in the first quarter of 2019. In addition, the URA will explore the redevelopment of CBS buildings and identify suitable clusters of CBS sites as pilot sites to be formulated as redevelopment project(s). Acquisition of properties of the CBS buildings will be conducted in accordance with the prevailing URA policy, upon granting of approval to implement the CBS building redevelopment project by the Secretary for Development or the Town Planning Board.



## 02. 市建局提出特別搬遷方案 協助違例構築物用戶早日搬遷 URA Issues Special Offers to Assist Occupiers of Unauthorised Building Structures in Relocation



今年九月初，市建局因應處於觀塘市中心重建項目第五發展區內私人土地上的違例構築物的特殊情況，為項目內違例構築物用戶制定了一套特別的搬遷方案，並向各用戶的登記地址共發出一百零六個具體方案建議。截至十月八日回覆限期，當中九十一份建議已獲用戶接受。今次特別搬遷方案以體恤角度處理第五發展區構築物的問題，協助構築物用戶遷出，以便觀塘市中心重建計劃得以順利推展。

In consideration of the special circumstances of the unauthorised building structures (UBTs) on the private land in Development Area 5 of the Kwun Tong Town Centre Project, the URA in early September this year formulated the special offer package for the UBTs occupiers, and has issued 106 offers to the registered addresses of the UBT occupiers. As of 8 October, 91 offers have been accepted. To ensure the smooth implementation of the Kwun Tong Town Centre Project, the URA has adopted a compassionate approach in addressing the problem of the UBTs and assisting the occupiers to relocate.

## 03. 市建局提升項目居住空間 調高最細單位實用面積限制至三百呎 URA Enhances Living Space of Developments and Increases the Minimum Flat Size to the Saleable Area of 300 sq ft

為提升新發展項目的居住空間，市建局由青山道／元州街發展項目開始，將項目內最細單位的實用面積限制由不少於二百六十平方呎（即二十四點二平方米），調高至不少於三百平方呎（即二十七點九平方米）。此外，自去年起，成功中標的發展商亦須按發展協議中可持續發展和智能系統的要求，在新發展項目中引入樓宇管理系統或其他智能系統，為住戶提供一個可持續發展的生活環境。

青山道／元州街發展項目地盤面積約一千六百五十平方米，預計新發展項目可提供上限約為一萬四千八百四十平方米的總樓面面積。市建局早前公開邀請發展商就項目提交合作發展意向書，其後邀請三十七家發展商入標競投，最後在十七份標書中由恒基兆業地產有限公司的全資附屬公司Avion Investment Limited獲批項目的合作發展合約。

To enhance the living space of the new developments, starting from the Castle Peak Road/Un Chau Street Development Project, the URA will increase the minimum flat size for each residential unit from a saleable area of not less than 260 square feet (i.e. 24.2 square metres) to 300 square feet (i.e. 27.9 square metres). In addition, starting from 2017, successful developers are required to construct the new developments with environmentally sustainable provisions and smart provisions in respect of building management system and other smart systems set out in the development agreement of the Project with the aim of creating a sustainable living environment.

The Project covers a site area of about 1,650 square metres. The new development will provide a maximum total gross floor area of about 14,840 square metres upon completion. The URA earlier invited 37 property developers to submit tenders for the Project following an expression of interest exercise, and has awarded the contract for the development of the Project to Avion Investment Limited, a wholly-owned subsidiary of Henderson Land Development Company Limited.



市建局主席及董事會成員於二零一八年三月至九月期間，在《信報》先後發表了六篇專欄文章，闡述市區重建工作的挑戰，以及前瞻各種市區更新策略的趨勢及在香港實踐的可行性，期望集思廣益，並藉此加深市民對市建局理念和工作的認識。

## 集思廣益 探索市區更新新模式

今年是筆者擔任市區重建局（市建局）主席的第五個年頭，仍記得二零一三年上任時，筆者對香港的市區更新工作寄語三個期望：「做快啲、做多啲、做大啲」。所謂「做大啲」是將重建範圍擴大，覆蓋更多殘破樓宇，為舊區居民改善生活環境的同時，更能有效運用土地，為社區帶來更大的裨益。

市建局早年已著手透過大範圍的重建，改善舊區居民的生活環境，當中以二零零七年啟動的觀塘市中心計劃為最大規模，及至二零一六年市建局更訂下以「小區發展模式」的方向，在土瓜灣開展了五個重建項目，涉及的地盤總面積達一萬八千六百三十五平方米。小區發展模式有別於重建發展單幢樓宇。透過更大範圍的重建，從規劃層面入手，用宏觀的角度通盤審視包括該小區地區設施的需要，繼而重新規劃重建範圍內破舊的已建設環境和設施，制訂全面及周詳的規劃，包括更完善的公共設施、更好的步行環境和交通道路網絡，以及為居民提供休憩空間等，為地區帶來市區更新的實在裨益，務實地改善居民的生活環境。

### 小區發展 裨益更廣

「小區發展模式」儘管讓我們在規劃層面將重建範圍「做大」了，但始終都只是由市建局一個機構獨力推行，由項目的規劃、物業的收購、居民的補償安置、樓宇的拆卸等，都是由市建局單獨負責，然後透過



蘇慶和  
市區重建局主席



公開招標程序，將項目的發展權批予發展商，以「合營發展」（Joint Venture Development）模式合作興建，情況與政府賣地予發展商有些類似。然而，根據《市區更新策略》，重建發展不可能全由市建局去做；加上當市建局推行的重建項目規模愈大，面對的挑戰和需要解決的問題愈趨嚴峻和複雜，「合營發展」的模式是否可以解決市區老化問題、是否可以實現「做快啲、做多啲、做大啲」的市區更新工作目標呢？

檢視當前面對的各項問題，除了我們經常提到的舊樓剩餘地積比不多，甚至已用盡或超出現行規劃和法規所准許的發展密度，若以現行條例來重建發展，可興建額外的單位數目不多，未能真正解決問題；以及擴大重建範圍令受影響的居民人數增加，在市區缺乏土地的情況下，沒有額外資源處理居民調遷安置的問題之外，我們較少提及、但一直存在的，更包括市場上一些投資者併購舊樓的活動。現時在一些舊區，有不少物業已由發展商或投資者經年累月的買入持有，他們都各自有重建發展的計劃，即使市建局在附近有重建項目，也只是「各不相干」的獨立發展項目，談不上規劃裨益，更遑論市區更新、改善舊區已建設環境的目標！

事實上，前土地發展公司（土發公司）曾採用更多樣化的「公私營合作」（Public-Private Partnership）模式推展市區重建工作，其中一個是「業主參與發展計劃」（Owners Participation Scheme）的模式，讓在重建範圍內的所有小業主選擇是否以其單位作為投資的一種，參與重建發展項目。由於一個重建發展項目涉及以年計的時間才能完成，期間物業市場會出現波動，在此不明確的情況下，很難吸引小業主參與，以至「業主參與發展計劃」的模式在當時未算成功推行。

另一個「公私營合作」的模式，是「聯營合作」（Joint Venture Partnership），土發公司與已持有相當數量業權的策略性投資者或私人發展商合作，一同發展項目。以土發公司開展的衙前圍村項目為例，當時項目範圍內三分之二的村屋早已被私人發展商收購和清拆，剩餘的原建築物已破舊失修。當年，市建局考慮到衙前圍村的保育價值，以及回應社會對衙前圍村保育的關注，遂於二零零七年啟動項目，收購餘下的業權，以「聯營合作」模式，與已擁有項目範圍內過半數業權的發展商合作，並以區議會的意見為前提，制訂一個「保育為本、新舊交融」的規劃設計方案，保留村內的文物建築，並額外加入保育公園的設計以重塑古村的歷史氛圍，期望日後能體現一個兼融保育的住宅發展項目。

### 依例推展 保障業戶利益

再看看市建局現時的執行模式，市建局是根據《市區重建局條例》第二十五和二十六條，透過「發展計劃」或須符合《城市規劃條例》的「發展項目」形

式，推行重建項目。市建局必須遵照法例所規定的步驟，包括為期兩個月的公布期或由城規會向公眾展示以「發展計劃」形式推行的規劃草圖、考慮收集得來的公眾意見、取得發展局局長的授權（發展項目）或經城規會審批後再經行政長官會同行政會議核准（發展計劃）。此外，不論以「發展計劃」或「發展項目」形式實施的重建項目，法例亦設有機制處理反對意見，一般需時數個月至一年半不等。由此可見，一個重建項目由啟動、收購到興建落成需要起碼八年或更多的時間，這過程根本很難追上市區老化的速度。然而，我們明白這些條例的要求，都是為保障受重建項目影響人士，尤其是小業主和租戶的利益而設。

至於私人市場上的重建項目，策略性投資者或發展商一般先需要逐一收購有關物業的業權，如未能收購到全部的業權，則可根據《土地（為重新發展而強制售賣）條例》，將已達八成業權的個別舊樓向土地審裁處申請強拍，過程亦相當漫長；與市建局一樣，重建項目的範圍愈大，所需的時間亦長，有些更用上逾十年的時間進行收購。縱使舊區的街道佈局和環境未必符合現代的設計和社區需要，發展商因不同的考慮，在成功收購舊樓後，大多也只會因應現存的街道佈局和環境，把個別樓宇作獨立發展，建成多幢沒有涉及地區規劃的單幢樓。當公私營機構在重建工作上都各自面對著不同的困局，怎樣的合作模式可以更完善重建範圍的規劃，達致更有效運用土地，提升整體地區的設施及改善居民生活環境？

在土地房屋這議題上，香港現時面對多個迫切問題——日益嚴重的市區老化、劏房等的惡劣居住環境、不斷上升的住屋需求，以及可供發展土地短缺等，均有著其優先處理的因素。作為世界級城市的香港，應如何就這些不同議題的優次作取捨呢？在此，我希望各界能集思廣益，共同尋求切實可行的解決方案。



## 從規劃手段 解重建困局

早前市建局主席在此欄發表一篇題為「集思廣益 探索市區更新新模式」的文章，提到當前市區重建所面對的各項問題，其中包括「舊樓剩餘地積比不多，甚至已用盡或超出現行規劃和法規所准許的發展密度，若以現行條例來重建發展，可興建額外的單位數目不多，未能真正解決問題。」

所謂「剩餘地積比」，是指按現行建築及規劃法規，將現有建築物所在的土地的可發展樓面上限，減去現時建築物的總樓面面積，若有剩餘仍未用盡的，便是可發展樓面潛力，即「剩餘地積比」。所以當樓宇的剩餘地積比不多時，若進行重建發展，即使興建至其可發展樓面上限，所能興建的額外單位數目不多，對發展商來說沒有足夠的財務誘因，作收購重建發展的投資；而對於市建局來說，這些舊樓亦因為「七年樓齡」的收購政策，重建發展的話，有機會帶來沉重的財務負擔之餘，此類只屬一幢幢的舊樓重建，未能帶動規劃上的裨益，發揮不到市區更新的功能。面對這個問題，筆者想嘗試以新思維探討一下可行的解決方案。

### 轉移剩餘地積比 提升地區發展彈性

假若一個地區內有為數不少的樓宇各自都有一些剩餘地積比可供發展，試想如果能夠將這些分散在不同建築物的少量「剩餘地積比」集合起來，通過全區整體規劃，轉移到一個發展潛力較大的接受地點 (receiving site) 的重建項目，重建後能提供更多新單位供應，令該項目更具重建效益，而所獲得的回報，則投放於其他市區更新工作上，其中一個可作研究方向的，是考慮能否將資源為那些轉移地點 (sending site)，即釋出剩餘地積比的樓宇，進行復修及改造重設，延長該些樓宇的可使用期、改善居住環境並提升更現代化的設施。

此外，轉移地積比亦可增加整區的發展彈性。現時一



潘永祥博士  
香港城市大學建築科技學部高級講師  
市區重建局非執行董事

些重建項目因規模較小，受制於高度及地積比限制，重建後只能興建單幢建築，即俗稱「牙籤樓」的樓宇。若能透過轉移地積比，把零散的地盤進行重組，將集中地積比至一個較大的地盤，以興建樓面面積較大的項目；而其他零星的小地盤，在地積比轉移後，則可透過規劃，改作休憩空間和公共設施，不但避免了出現互不協調的單幢項目，更可整體改善社區的設施和環境。

### 借鏡外地實例 善用市區土地

事實上，轉移地積比並非新鮮事物，外地一些城市已實施轉移地積比制度多年，累積了不少成功經驗。例如，紐約市政府於一九六零年代，為了保存當地歷史建築，研究轉移地積比制度，並於一九六一年修訂城市規劃條例 (1961 Zoning Resolution)，允許土地擁有人售賣或轉移土地剩餘地積比。紐約市內已逾百年歷史、著名的城市地標中央車站可算是透過轉移地積比成功保育的經典實例，時為一九六五年，中



著名的紐約地標中央車站，是透過轉移地積比成功保育的經典實例。

央車站的業主本擬拆除該車站的大部分主體建築，以進行新發展項目，但有關提案不被紐約市地標保護委員會（New York City Landmarks Preservation Commission）接納，最終由最高法院判定車站業主可將地積比轉移至其他發展項目，以保育該歷史建築。此外，紐約市的轉移地積比制度，亦可應用於其市區重建項目，發展商可透過轉移剩餘地積比，發展新項目，同時保存市內一些具文化歷史價值的建築。

台灣在一九九零年代，亦頒佈「都市計畫容積移轉實施辦法」（「容積/容積比」為台灣用詞，即相當於香港的「地積比」），透過容許發展商將私人擁有的公共設施的剩餘地積比轉移至其他發展項目，以保存公共設施、公共空間及具有保育價值的私人建築物，從而改善都市土地運用效率。

由此可見，外地城市已實施轉移地積比制度多年，運作上由最初以保育歷史建築為目標，發展到作為更有效運用土地的規劃手段。當中的成功例子固然值得我們參考；至於未臻完善的亦可作為研習個案。就以台灣為例，筆者也留意到有評論指台灣容許「容積比證」交易，結果令到地積比高度集中到地價較高的核心地段，影響原來社區環境及增加基建及交通壓力；同時亦發展出「容積比證」炒賣市場，失卻了原先欲透過轉移地積比達至善用都市土地的原則。但若因此而視轉移地積比為洪水猛獸，則未免因噎廢食。相反，我們是否應該以此為鑑，探求更審慎而嚴謹的機制，提高相關程序的透明度，以至公眾參與等等方法，從而確保轉移地積比制度能確切符合社會利益呢？

### 探尋新模式 更有效運用土地

雖然香港在歷史建築物保育方面都已有實施轉移地積比的案例，但應用到市區重建項目上將會是個新嘗試，究竟這個規劃手段在香港的現實環境是否可行？又例如，現時在市建局項目範圍內，如果有劃作政府、機構或社區設施的土地，此類用途的剩餘地積比，是否存在一個思考空間，讓我們想想應如何加以善用？

筆者知道市建局現正進行的油旺地區研究，目的正正是為推動市區更新可持續發展尋找新模式。該研究

將訂定一套涵蓋市建局「4R」工作，即重建、復修、保育、活化，並加入第五個「R」－「改造重設」（Retrofitting）方案的市區更新策略；並會研究利用不同規劃手段，以至調整有關法規要求，透過不同的項目執行模式，提升土地使用效益及市區更新的發展潛力。

面對舊區樓宇及設施持續老化，大眾對增加土地供應的方法意見不一的情況下，筆者認同市區更新應以「新思維」推進，透過探索各類不同規劃手段的可行性及效益，為市區更新「拆牆鬆綁」，從而增加整個地區的發展彈性，以達至更有效地運用土地，協助解決舊區老化問題。



## 為樓宇未來 維修保養作儲備

市區重建局的「4R」業務策略（即重建、復修、保育及活化）之中，樓宇復修和在本欄過去兩篇文章探討的重建工作一樣，都是市建局的核心業務。隨著香港的樓宇急促老化，到二零四六年，估計全港大約有一半樓宇樓齡超過五十年。面對如此嚴峻的市區老化挑戰，樓宇復修的工作愈見重要。

為此，行政長官在去年《施政報告》中提出，政府將動用三十億元，推行「樓宇更新大行動2.0」，及二十億元推行「消防安全改善工程資助計劃」，主要集中協助樓齡較高及平均應課差餉租值較低的住宅及綜合用途樓宇，進行樓宇復修，消除樓宇安全隱患，延緩樓宇老化。



市民踴躍出席介紹「樓宇更新大行動2.0」的講座。

筆者自小學開始在美孚居住，數十年來經常在舊樓林立的深水埗區遊走，見證不少舊樓因為缺乏保養，居民生活在惡劣的居住環境中。根據市建局的資料，現時全港約有十萬零二百幢私人住用或商住混合樓宇的樓齡達五十年或以上，當中約一千四百幢位於深水埗區。不過，樓宇是否仍適宜居住，重點不在於樓齡，而在於大廈的結構安全和宜居程度。就以筆者居住、屹立深水埗區半世紀的美孚新邨為例，由於定期進行維修保養，令樓宇維持良好狀況，並連帶為樓宇保值，可謂樓宇保養維修的良好示範。



林智遠  
市區重建局非執行董事  
市區重建局深水埗分區諮詢委員會主席

事實上，當前樓宇維修面對最大的一個難題，便是業主和大廈法團過去未曾為樓宇維修積穀防飢。香港的樓宇主要採用鋼筋混凝土建造，若保養得宜，樓宇的壽命可以超過百年，但過程中必須進行周期性的維修保養。假若一幢樓宇在整個生命周期，要進行大約五次保養維修計劃，當中所涉及的維修總開支，將可能較樓宇興建時的建築成本還要貴，反映樓宇維修對業主來說，是一份負擔不輕的責任。所以如果大廈欠缺定期的維修保養，亦無為維修工作預留充足資金，一旦樓宇老化才一次過做大型維修工程，業主往往難以一次過斥大筆資金支付維修費用，令工程舉步維艱，樓宇失修問題亦會進一步拖延和惡化，陷入惡性循環，最終只能期待重建解決問題。

### 設儲備金 定期供款應付維修工程

要打破上述惡性循環，其實可透過設立特別基金（Special Fund）或儲備金（Sinking Fund）解決。維修儲備金的目的，是在樓宇進行大型維修工程時，有充足儲備資金支付費用，不用業主即時供款大額集資。基金一般從業主每月繳付的管理費當中，抽撥一部份款項作定期供款，並存放於一個專款戶口中，而有關款項不能用於支付大廈的日常管理開支。當大廈法團議決進行較大型的公用地方或設施的維修及更換工程，又或要應付突如其來的維修支出時，才可以動用這筆儲備資金。

筆者知悉，深水埗區一個大型屋苑的法團，每年籌備屋苑管理帳目預算時，會將部份帳目盈餘，調撥到為非經常性維修工程而設的儲備金，待日後業主通過進行大型維修工程，便可動用基金款項，而無須一次性徵收大筆維修款項。另一個沙田區的大型屋苑，在二零一五年開始亦設立大型工程儲備基金，由業主以每月供款形式連管理費一併繳付，為期七年，目標為基金籌集資金，應付日後進行的大型維修項目，有關做法值得其他業主借鏡。

雖然香港目前並沒有法例強制大廈設立維修儲備金，但

政府亦有措施鼓勵新建樓宇的業主設立儲備金。在二零一一年，地政總署推出大廈公契的新指引，訂明新建樓宇的業主（或其管理公司）須設立特別基金（Special Fund），一手樓宇的新業主，須要先一筆過支付相當於兩個月管理費的款項，注入基金作為起動儲備，以備應付日後樓宇改善或進行大型維修工程的開支。雖然公契指引訂明業主日後需要為基金定期供款，不過供款多寡、何時供款等問題，則交由根據公契成立的業主組織作議決；可惜業主一般缺乏專業知識釐定儲備的合理水平，無從知道基金滾存的水平是否足夠應對未來維修工程的支出，可見制度仍有改善空間。

### 參考外地經驗 訂周期保養計劃

作為香港鄰居的澳門，其民法典訂明，分層建築物必須設立「共同儲備基金」[1]，以承擔公共地方的維修開支，法例更訂明業主對基金的每月供款額，最少為每月繳付管理費的十分之一。近年澳門政府再就「共同儲備基金」的管理和運作規則，進行諮詢和修訂，進一步改善基金的保管和動用規則等，以應對現代化的樓宇管理。

另一個推行樓宇維修儲備金相當成熟的國家是澳洲，根據當地一些測量師行及物業管理公司的報告和資料，悉尼及墨爾本等主要城市位處的昆士蘭省、新南威爾斯州及維多利亞省等省份，已立法強制部份分層樓宇的法團，須設立維修儲備金，為樓宇進行周期保養及維修，並訂明法團必須為大廈籌備一份為期十年的儲備基金預算，評估大廈未來十年的維修支出，業主再根據預算逐年攤分所需的供款。有關法例的優點，在於業主在供款前，已預知大廈未來需要進行的具體維修計劃的詳情及時間表，清楚掌握款項日後的用途，增加儲備金的透明度。

樓宇和人的身體一樣，需要定期進行「身體檢查」，一旦發現毛病便應介入「治療」，才能保持健康，延年益壽。對於個人健康，不少市民購買不止一份醫療保險或儲蓄計劃，為個人醫療保障做好財務規劃和定期供款；但對動用數百萬、甚至過千萬購買的樓宇單位，是不少業主人生中最重要資產，為何卻缺乏為樓宇維修作供款的觀念，以保障樓宇的健康呢？

### 適時維修保養 為樓宇「保值」

筆者理解，香港樓宇買賣十分活躍，市民居住流動性較

高，業主對成立儲備金其中的一個心理關口，是自己未必會長遠在同一住所居住，似乎沒必要預早為大廈的公用地方儲備金額作將來維修之用；不過這種想法其實忽略了一個概念，就是適當的維修保養，可為物業資產「保值」甚至「增值」。事實上，業主在購買一個二手物業時，其實在不知不覺間，同時購入為樓宇保養維修的責任。因此，買家應建立在交易前了解樓宇日後維修安排的意識。大家可以想像，如果買家計劃購買二手物業住宅單位時，發現大廈公共地方和設施缺乏保養，失修殘破，法團亦無儲備應付日後的維修工程，自會擔心買入單位後需要承擔大筆維修開支，對交易可能有所卻步或要求壓價。但如果業主為樓宇設立維修儲備金及訂下維修計劃，令買家可以在交易前知悉大廈日後維修的安排準備，有助消除買家這份心理包袱。這亦正好說明，為何一些樓齡達數十載的大型屋苑，透過動用儲備金定期為樓宇進行保養維修，可令樓宇價值追隨整體樓市同步上升，在市場上維持吸引力。

妥善維修保養樓宇是業主的責任，為樓宇進行「預防性維修」，及早制定適時的維修保養計劃及時間表，能有效保持樓宇及設施的良好狀況，避免一旦耗損情況「積勞成疾」，所需的維修成本將更高昂，亦有機會危害公眾安全。筆者相信香港可借鑑外地設立維修儲備基金的不同經驗，並因應香港樓宇管理的獨特性，通過政府、業主和法團及專業界別三方共議，構思設立一個切合香港樓宇需要的維修儲備金制度。解決了資金問題後，加上技術支援和專業協助，樓宇的維修工作便能更有效地推動。筆者亦知悉，市建局正就樓宇復修展開全面的策略性研究，通過檢討在樓宇維修方面的相關法例及規管，及參考其他地方在這方面的政策，就樓宇維修建議最佳的作業方式，為全港不同類別的樓宇，制訂一套全面和整體的「樓宇復修策略」。市建局亦正籌備一個「樓宇維修平台」，集合與樓宇復修相關的專業人士、承建商、政府部門和執法機構等代表，提供資訊，以協助業主解決與樓宇維修有關的問題和困難。有關平台大約在今年推出，相信屆時可與政府的「樓宇更新大行動2.0」及「消防安全改善工程資助計劃」配合，為樓齡較高的舊樓業主，提供多方協助，解決樓宇結構安全問題和提升消防安全水平。

[1] 澳門特別行政區《分層建築物共同部分的管理法律制度》  
第二章第一節第十條  
([http://bo.io.gov.mo/bo/i/2017/34/lei14\\_cn.asp](http://bo.io.gov.mo/bo/i/2017/34/lei14_cn.asp))



## 為城市「把脈」 營造可持續發展社區

近年社會大力提倡可持續發展，香港作為一個已高度發展的城市，除了透過開闢土地發展以締造優質的宜居城市外，也必須通過持續的市區更新，保育和活化舊區，來達致城市整體可持續發展的方向。然而，由於每一個社區背後都各有其歷史特色和發展脈絡，市區更新如何能營造出具有當區特色並可持續發展的社區呢？縱然沒有劃一的方程式去找答案，但筆者認為，在市區更新的工作中，加入公眾諮詢和參與，相信可以透過明瞭社區的需要，為當區「把脈」。

筆者近年曾參加不同社會服務工作，體會到如何透過公眾諮詢和參與，在構思項目時集思廣益。我在出任香港青年旅舍協會（YHA）主席時，曾參與保育活化石硤尾美荷樓的計劃，該建築是香港政府在一九五三年石硤尾大火後興建的首八座最早期公共房屋之一（當時稱為「徙置大廈」），因此成為政府「活化歷史建築伙伴計劃」的首批項目。YHA於二零零九年投得美荷樓的活化和營運權後，在籌劃具體保育方案前，特別通過「尋人」啟事，找回不少當年石硤尾舊居民，並多次徵詢深水埗區議會意見，提供活化及設計構思。隨著活化工程於二零一三年底完成，大樓改造為青年旅舍，為建築物注入新生命，歡迎各方人士使用，並附設「美荷樓生活館」，展現昔日石硤尾徙置區的風貌，重塑基層市民生活的集體回憶；YHA亦透過組織舊居民網絡，邀請舊居民及社區人士參與導賞和地區文化活動，讓舊建築物活化後延續其歷史文化及持續發揮凝聚社區的功能。

### 集思廣益推動舊區活化

筆者在二零一七年擔任市區重建局非執行董事，市建局多年來，在推行不同舊區活化項目的過程中，十分重視公眾意見。早於二零零五年，市建局啟動其首個保育活化項目，即灣仔茂蘿街／巴路士街保育活化項目時，曾邀請灣仔地區人士組成專責委員會，在決定項目的建築設計及經營管理模式前，通過廣泛諮詢，



黃奕鑑  
香港青年旅舍協會行政委員會委員  
市區重建局非執行董事

收集及分析社區人士和從事文化創意產業人士的意見，最後決定以「藝術社區」為理念，將項目活化為文化及創意產業用途。活化工程於二零一三年七月正式完成，以動漫藝術文化為主題，成為灣仔區內的文化地標。至二零零八年，市建局啟動太子道西／園藝街及上海街／亞皆老街兩個關於戰前「騎樓」建築的保育活化項目，亦透過進行公眾諮詢，和舉辦大型集思會，邀請項目內的業主與居民、學者、專業人士和油尖旺區議員等不同界別人士表達意見。

市建局汲取保育活化項目進行公眾諮詢的經驗，繼續探索如何將搜集公眾意見的模式進一步深化，而行政長官在二零零九年施政報告宣佈，中環街市大樓的保育活化工作由市建局負責，促成市建局為項目籌劃廣泛的公眾參與和諮詢活動。在二零零九年至二零一一年間，市建局進行長達兩年的社區諮詢活動，包括有系統地進行兩次問卷調查，蒐集超過一萬名社會人士的意見，並先後舉辦兩次工作坊，以及展示不同設計概念的全港路演等，就如何保育活化中環街市，深入彙集公眾對項目的規劃、設計和營運的意見，並進行歸納分析，成為公眾對活化項目的主流參考意見，確立出中環街市的保育活化方案。

### 國際倡議發展「人人共享城市」

推動更多地區保育活化項目，保留歷史文化，發揮地區特色，並讓市民透過公眾參與表達意見；共同制訂活化方案，共謀社區及經濟的長遠發展，已成為世界各地推動城市可持續發展的主流共識。聯合國大會在二零一六年十一月通過《新城市議程》決議案，發表關於城市可持續發展的《基多宣言》註，為城市發展提出共同願景，致力於發展一個「人人共享城市」，包括設計可促進公民參與共享、包容、綠色和高品質的公共空間，改善街道、廣場、花園和公園等多功能區域，以促進社會互動和包容。



市建局透過「H6 CONET」共享空間，營造可持續發展社區。

市建局近年亦積極推動歷史文化結合街道建築和當區特色的概念，在規劃更新舊區的同時，注入這些元素，中西區便是一個把概念化為實踐的例子。去年十月，位於中環中心地下的新社區共享空間「H6 CONET」正式啟用，踏出這個概念的第一步，市建局透過重新規劃該處，融入「連繫社區、讓市民共享」的概念，不只將毗鄰六條街道重新開通，加強區內暢達性，並把這些街道以當區填海歷史為本，重新美化，亦將街道名稱的由來透過藝術於「H6 CONET」表達。市民可從這些周邊街道進入「H6 CONET」內的公共空間，享用它的休憩及綠化設施，「H6 CONET」亦會成為舉辦社區活動、表演和展覽的場地，以文化藝術滋潤社區。市建局亦有意和樓宇業主協作，美化已建設的城市環境，並逐步發展該小區具有特色的氛圍。

整個理念的第二步是將「H6 CONET」進一步與附近其他市建局重建和保育活化項目接連，包括正在進行中的中環街市活化項目、卑利街／嘉咸街發展計劃，以及表彰辛亥革命歷史而設計的百子里公園。市建局將透過現有街道網絡和肌理，將這些各具特色的項目及其多元化並具歷史特色的元素及空間串連起來，營造成一個具獨特個性的小區，實現社區文化共享的意念。

### 制訂長遠藍圖推動社區文化共享

要全面發揮社區文化共享的效用，我們必須有更具前瞻性和長遠的整體規劃。市建局正在油麻地及旺角進行的油旺地區研究，以基線研究為起點，除了收集有

關市區老化、人口密度及統計、樓宇狀況及佔用狀況、社會經濟特徵等數據外，更會蒐集該地區的歷史文化資料和地區特色，並與地區人士和團體一同參與社區歷史資料的詮釋，從而發掘區內具歷史和保育意義的元素，並制定活化及保育策略，涵蓋不只是具歷史意義的建築，還有區內具個性的城市面貌和特色的街道氛圍及地標。

保育活化與地區的更新和發展經濟規劃，兩者並非不能互存；尤其在富有歷史及文化特色的地區推展市區更新工作時，如果保育研究工作做得充足，並加入地區參與元素，共議如何活化社區，展現地區特色，制訂規劃發展藍圖以至推行生活質素提升與社區文化共享概念，便能收兼籌並顧之效，令推展更為暢順。筆者期望，社會上不同持份者，都一起響應及支持「基多宣言」，讓香港成為一個可持續發展的優質城市，與聯合國所倡議的社會共享願景同步前行。



## 市建局「做亦難不做亦難」 財務風險管理應做好

二零一八年五月初，市建局向位於中西區的崇慶里／桂香街發展項目的業主發出收購建議，自住業主收購建議呎價為實用面積每平方呎二萬三千五百六十八元。收購建議公佈後，傳媒紛紛形容市建局的收購價「破紀錄新高」。一直居住在樓齡超過五十年並失修殘破樓宇的業主，相信會樂見獲得收購款項後，可購置另一個樓宇狀況和設施較佳的單位，改善居住環境；不過筆者認為，在這個「被動而無奈」的「破紀錄新高」收購價背後，社會更需要思考，假若市建局的項目收購成本不斷攀升，其財務狀況是否仍能維持其可持續的營運，以達致《市區重建策略》定下，市建局須維持財政自給自足的長遠目標？

市建局的收購物業政策，源於二零零一年通過立法成立市區重建局時，同時訂下受政府收回土地影響的住宅業主所得的自置居所津貼的計算方法。根據該政策，市建局會按受影響自住業主物業的市值，另外加上一筆特惠津貼（即「自置居所津貼」），作為該自住物業的收購價。

「自置居所津貼」是按照被收購的住宅物業單位市值，與相同地區一個樓齡假設為七年而面積相若、位於中層及座向一般的假設重置單位價值的差價而計算，這亦是一般所指的「七年樓齡」單位。由此可見，市建局的收購政策一直以超出市場價格的「市價加津貼」模式，收購重建項目內的住宅自用物業。此外，私人發展商可以不動聲色地從低價開始逐間收購，市建局作為法定公營機構只可以按程序（包括登憲報）一次性公平、公開地公佈收購。所以，市建局重建項目的收購成本，較私人發展商的重建項目高昂。

### 資產逾半為不動產 難衍生收益

對於社會上有聲音指市建局擁有三百多億元龐大的資產，筆者作為會計師及市建局財務委員會主席認為公眾對這筆「資產」的組成及運用可能不太了解，因而容易造成誤解。市建局二零一六／一七財政年度的三百二十六億元淨資產，大致分為不動產及流動資金兩大類，當中一百

八十二億屬不動產，即包括大部份已收購或正在進行收購的重建項目內的物業。這些物業大多為樓宇失修殘破的舊樓，基於不同項目的收購及發展進度不同，在其拆卸前，市建局仍要花一段長時間就這批舊樓宇作管理及適時的維修，以確保安全；另一類不動產為保存有歷史、建築價值的保育建築物，以及為受重建項目影響的租戶提供過渡性居所的四幢安置大廈，此類物業不會用作日後發展或變賣。上述這兩大類不動產，在未來數年不會為市建局衍生任何收益；相反，市建局需要撥出資源作日常管理和保養。根據市建局資料，截至二零一六／一七財政年度，不動產的帳面值較前年上升百分之八，相當於同期市建局淨資產的百分之五十五。隨著市建局在過去一年開始收購九龍城土瓜灣多個項目的物業，不動產的帳面總值估計將會大幅上升。



周光暉  
市區重建局非執行董事  
市區重建局財務委員會主席



崇慶里／桂香街發展項目

扣除不動產後便是流動資金，主要用作收購物業、補償租戶及推動發展項目之用。以市建局二零一六／一七財政年度的公佈，其流動資金共約一百七十億元。過去數年，由於樓市暢旺，市建局項目的收購呎價和項目收購成本

不斷增加。去年市建局向九龍城土瓜灣六個重建項目的合資格自住業主，提出收購建議的實用面積呎價超過一點五萬元，連同非住宅物業的業權收購，估計這六個項目的總收購成本將會超過一百億元。隨著崇慶里／桂香街這港島區的重建項目進入收購階段，以實用面積每平方呎二萬三千五百六十八元的收購建議呎價收購自住物業，加上收購項目地下店舖需支付的巨額市價，市建局必須要有充裕的現金流來應付龐大的收購金額，以及給予租戶的補償開支。總的來說，市建局若要推行二零一七／一八至二零二一／二二五年間所有已獲批准的業務綱領內的項目，所涉及的總現金開支將高達三百五十億元。

### 重建收購成本高昂 需充裕現金流應付

在收入方面，市建局主要的收入來源是在發展重建項目時，把發展權透過公開招標批予發展商，從而先收到地價，和日後根據聯營發展合約內所訂明，當賣樓收入超過某門檻後所分得的收益。市建局近年錄得的營運盈餘，主要來自發展商在中標後需支付的地價及項目開售後的超額收入應分部份，而這兩類主要資金來源亦正正是收購新重建項目所需的主要資金來源，沒有前者後者便不能動。

然而，有關的收入很大程度受整體經濟、物業市場供應、利率及建築成本等非市建局能控制的因素影響，此等因素可直接影響發展商在投標時的出價及樓宇建成銷售時的價格，至於市建局已付的收購及補償成本，則並非發展商投標時考慮的因素。從這角度，市建局及發展商需承擔的風險是各有不同的，以市建局過去十年的體驗作個說明，二零零八年經歷金融海嘯，衝擊地產市場，導致市建局在二零零八／零九財政年度重建項目收到的地價和發展項目的收益，只有約十四億元，較前一個財政年度減少了七成。這是風險管理的一個重要案例。

觀乎市建局現正推行重建項目的收購進度，在未來五年，預計有十一個重建項目會完成物業收購，繼而進行招標，當中包括六個於土瓜灣區的重建項目及剛公佈收購建議的西營盤項目，其收購建議呎價分別超過一點五萬元和二點三萬元。這批在當前樓市高峰期間「高買」回來的項目，萬一在未來數年遇上經濟、金融市場、利率，以致物業市場受到衝擊而走下坡時，市建局的項目亦不會幸免而面臨「低賣」的情況，影響地價及物業銷售盈餘分紅的

收入，這等風險將會為市建局的財政帶來非常負面的後果，影響其長遠的穩健性。為此，市建局的跨專業管理團隊馬不停蹄地，用不同的假設、從不同的角度，去為市建局的財政資源做壓力測試，以確保其法定使命可暢順地執行。

同樣面對波動的物業市場，私人地產商在業務上為了分散財政風險，一般會分散投資，拓展不同渠道的收入來源，甚至轉型，或將銷售物業轉為收租物業，以減低風險。相對而言，上述私營地產商在逆境時可考慮執行的措施，市建局作為一個法定公營機構是不可能參考的。私人發展商在逆境時亦可減慢發展新項目的速度，但從市建局來說，日益嚴重的樓宇老化數目只會令市建局的舊區重建擔挑愈來愈重，市建局這個公眾利益使命是不能停的。此外，一個市建局在收購殘破樓宇的贏面因素，亦此情不再，原因是隨著戰後的四層高唐樓陸續被重建，市建局在策劃重建時可享有的未充分利用的地積比率增值（plot ratio gain），已隨著未收購的樓宇一般已超過六層甚至八層以上而消失，這對收購的成本及項目招標時可收回的地價，已是一個負面的新常態。

### 審慎理財 應對財務挑戰

市建局目前的財政狀況，因受惠於早年發展的重建項目帶來的累計盈餘，看似仍然樂觀；但如上所說，單要落實這五年業務綱領內的工作，財務上的沉重承擔，以及存在的憂患和未來的挑戰，都不容忽視；長遠而言，面對日益惡化的市區老化問題，加上收購成本的壓力，同時舊區居民對市建局為其殘破樓宇重建的訴求亦不斷增加，可謂「做又難、不做亦難」。筆者擔心，即使市建局的流動資產加倍，也未必能應付樓宇急劇老化的危機。

故此，市建局必須審慎策劃其業務、做好財務風險管理、壓力測試，確保其財務的長遠穩健和可持續性，才能應對未來物業市場若出現波動而造成的財務危機，以及繼續推展市區更新項目。透過「油旺地區研究」涉及二百一十二公頃的市區更新規劃、我們更明顯地可預見重要的樓宇復修及保育活化等工作所涉及的龐大開支。作為公營機構，市建局必須要有「居安思危」的處事態度，才可以在管理上、財務上有能力去應付可出現的嚴峻情況，持續履行推動市區更新、解決市區老化問題的使命。



## 實現智慧房屋 一切由新思維開始

香港是個充滿活力，但也正在老化的城市。全港有超過一萬幢樓齡達五十年或以上的建築物，這個數字在未來二十年還會躍升至二萬三千幢；香港作為一個富裕城市，社會中最貧窮的一群卻擠在劏房與籠屋裏，居住環境惡劣。而這些問題，跟舊技術、舊建築方法，以及舊思維不無關係。



以組裝合成的方法建築，可以加快速度興建更多房屋。

從前舊有技術不足，致使很多舊建築物缺乏如升降機的基本設施，存在外牆結構剝落的情況。更甚是，這些舊樓長年累月地默默受到損耗和侵蝕，惟居民卻接收不到此警示，並沒察覺雨水有否滲入大廈結構內或樓宇已達失修狀況。這種舊樓「啞口難言」，未能警告居民大廈受到耗損的情況，隨着新式智能建築的推動，現在皆可成為過去。

就像近年智能大廈概念必不可少的樓宇管理系統（Building Management System或簡稱BMS），它不但可監察和管理樓宇內的設備，還能記錄各系統的工作狀態、環境狀況和能量消耗，使樓宇管理人員可掌握設備運作的情況，適時修正及改善運作。市區重建局（下稱「市建局」）近年亦在重建項目的發展協議中，列明加入安裝樓宇管理系統（BMS）及其他家居智能系統的要求。



李嘉樂博士  
創科滙榮譽會長  
市區重建局非執行董事

### 打破常規 以組裝方法加快建屋步伐

今天要解決香港最迫切的樓宇老化及居住問題，創新科技固然能大派用場，亦可以帶來截然不同的效果；舉例說，我們能否以組裝的方法加快興建更多房屋，改變一貫以來建造樓宇的傳統方法？不過，規管及執行者在思維上均需要有所轉變，願意不斷作新嘗試，才能成事。

其中，市區重建工作所面對的一大挑戰，就是樓宇老化問題日益嚴重，致使我們常常要跟時間競賽。市建局項目由收購、重建、落成至住戶遷入，一般需時八至十年，近年更因為各種收購問題而往往要更長時間才能完成項目；另一方面，以目前使用的舊技術來建造新廈，所需時間往往以年計。即使業界願意引入一些如組裝建築的新技術及其他智能科技，主事者亦要冒着打破常規的風險，經歷繁複及嚴苛的審批程序以及只適用於傳統技術的監管機制，最後還需要客戶或買家願意接受新思維才能成事。筆者認為，解決住屋短缺問題，最重要是發展商、監管者和市民三方皆有決心，協商出一個共同願景。

如果想加快建屋步伐，那麼利用組裝技術去讓建築過程減省一點時間，會否是個可行方案呢？試想像，假如我們能以組裝技術，建造出每個二百平方呎的單位，然後像抽屜般把它們滑進並裝置在建築物內，甚至一些不為肉眼所見的結構部分，亦可以同樣方法組裝；試想像，假如我們可以改變建屋的常規，讓那些符合安全和防火標準的預製構件在未組裝之前便已經通過屋宇署和消防處審批；試想像，工人無須再在猛烈太陽下建造房屋，而建築工序都可以在廠房內進行，同時只需數個月便可完成？種種看似妙想天開的想法，都曾市建局主席蘇慶和先生引領董事們敢於思考的方向。

## 工廠內組裝單位 拼出多樣化新型住宅

早前，我跟有份參與興建荷蘭公共房屋的當地建築師、同時也是創科滙成員的 Bert Bulthuis 就組裝房屋上交流，他質疑住宅單位為甚麼不能在工廠裏組裝，在有需要時才運到實地合成。他認為，在為建築物作重要復修或加建的時候，這些組裝結構都可派上用場；再進一步，就是利用這些組裝結構來興建一般市民都可負擔的新型住宅。

由此路進，如果我們將組裝單位，加入拼圖的概念來建造更多樣化的房屋又如何？Bert建議香港，可從一個基本面積為二百平方呎的單位入手，然後設計出四種不同的結構部分，組合出十多種不同類型的房屋，迎合不同的需要，包括：

- 一人或二人單位；
- 家庭公寓；
- 適合有特殊需要人士／家庭之房屋；
- 袋鼠式單位：意指有內部連結的兩個相連單位，讓家庭成員之間可互相照顧。這類單位的對象可以是兩名成年人及其有特別需要的其他家庭成員。

Bert指出，在工廠內組裝單位，既符合成本效益，亦有利品質監控和減少產生建築廢料。換句話說，當這些構件過了使用期限後，便即可被靈活拆除及重用，無形中成了一條循環生產線。筆者對此深表認同，組裝房屋其實頗切合我們「智慧城市」持續發展的理念。

Bert這番話，令我想到局外人有時候更能以不同的視角審視問題，提出大膽的建議。不過到最後拍板時，仍需視乎我們有沒有新思維及勇氣，去為新的技術及作業環境作嘗試和付諸實行。對此，我十分有信心，因為香港業界都有種「一定得」的拼搏精神！

## 敢於創新 實現智慧城市願景

香港從來不乏精彩的創意構思，只是欠缺成立實驗平台讓各方協作的方案。誠然，從無到有去引入新事物確實需要各領域及階層人士的全面參與。在研發的過程中，新事物初型難免會出現錯誤，然而，從錯誤中學習正正是創新改革的基石，是將來能成功實踐和應用的必然條件；亦因此，我們更需要創新的思維和勇

氣，從實驗平台和建立初型，去體驗創新的可能，並願意學習和接受新事物。

實驗平台會否失敗？當然有可能，尤其當很多人寧願維持現狀時，這股保守力量更是創新的大敵。即使如此，筆者認為假如我們不敢去嘗試，最終只會仍是「死水一潭」。眾所周知，油麻地和旺角一帶市區老化問題嚴重，雖然面對該區人口密集和舊樓密度高，以及缺乏可供作發展或安置的新土地等棘手情況，市建局仍然敢以前瞻性思維，開展「油旺地區研究」，期望突破種種發展限制，尋求創新、可行及可持續發展的市區更新方案。

我十分同意Bert的看法：「智慧城市應該是宜居、有活力的，但同時亦應富有生產力及能持續發展的。因此，智慧城市亦同樣需要富有想像力及敢於擁抱創新意念的智慧公民，這樣願景才能實現。」