台北市建築師公會專題演講 (二小時講透全案管理)

從土地開發到全案管理
建築師在自主更新中的創利思維與實踐角色

跳脫傳統「設計服務」框架，掌握開發、整合與 PCM 全案管理高附加價值

主講人
施俊偉 建築師

核心範疇
都市更新 / 全案管理 / 自主更新實務

演講架構與前半場章節總覽

第一單元

思維破局：建築師的轉型之道

- 傳統建築設計天花板與業務困境
- 土地開發與全案管理 (PCM) 新機遇
- 自主更新（更新會）的爆發性需求

第二單元

商業解構：都更生態系利潤全剖析

- 都更各專業別費用與提列標準 (拆解表)
- 建商、都更公司、建築師獲利結構比對
- 風險與報酬：從造價基數到總銷基數

演講架構與後半場章節總覽

第三單元

實務實踐：自主更新推動與地主整合

- 讓地主成為建設公司：自主更新營運心法
- 陪伴型開發思維 vs. 傳統建商搶速度思維
- 解決地主痛點：稅務、傳承與高齡安置

第四單元

跨界落地：招商、團隊與人才池經營

- 招商與組織模式：聯合承攬 vs 分期招商
- 打造「開發、規劃、工務、都更」四大人才池
- 互動交流與問答 (Q&A)

痛點剖析：傳統建築師的事務所經營瓶頸

收費天花板受限

設計監造費依據「營造造價」計算，在物價上漲與公務審查繁複的當下，報酬與風險嚴重失衡。

被動夾縫生存

夾在「建商利益」與「地主疑慮」之間，常被視為代書或審查工具人，缺乏全案主導權與話語權。

審查時程拖延

都更案件審查長達 3~5 年，人力投入無法隨時間獲利，事務所現金流承受巨大沉沒成本。

建築師的角色轉型：從繪圖者到價值創造者

傳統建築師角色

- ✕ 收費模式：受雇領取固定設計與監造費
- ✕ 業務範疇：圖面繪製、法規檢討、送審
- ✕ 風險承擔：夾在建商與地主之間承擔工料風險
- ✕ 天 花 板：技術服務費占總造價僅 3.5%~5.5%

全案管理／實施者角色

- ✓ 創利模式：參與管理費分配與開發溢價共享
- ✓ 業務範疇：整合地主、資金籌措、全案控管
- ✓ 價值主導：協助地主組建更新會，自己當老闆
- ✓ 新 藍 海：掌握自主更新高額淨利與管理報酬

何謂都更「全案管理 (PCM)」服務？

1

前期可行性評估

土地試算
容積獎勵規劃
財務效益分析

2

地主溝通與組織

輔導成立更新會
召開公聽會與條款協商

3

資金與融資信託

協助洽談銀行建融
信託管理與補助申請

4

工程發包與監督

遴選營造廠
營建品質監造
交屋找補

解構都市更新生態系：9+1 大專業角色分配

1. 實施者（建設公司）
資金籌措、開發風險承擔與整體營運。

2. 建築師事務所
建築設計、執照申請與工程監造。

3. 營造廠
主體建築施工、拆除與安全維護。

4. 都更規劃公司
事業計畫、權變計畫擬定與送審。

5. 不動產估價師
更新前後權利價值評估與簽證。

6. 地政士（代書）
產權調查、信託與產權登記整理。

7. 代銷業者
市場定位、企劃包銷與銷售執行。

8. 特別監督/綠建築顧問
代表業主審查品質、標章審查評定。

9. 銀行/出資人
周轉金、融資、信託、設定。

10. 開發整合
意願整合簽署同意及契約。

各行業別費用與提列標準總表：核心開發與營造類

行業別	主要費用 / 項目	細項提列與計算標準	備註與實務說明
實施者 (建設公司)	人事行政管理費 風險管理費	人事: 共同負擔 3.0% ~ 5.0% 風險: 依規模級距 (10% ~ 16%) **營業額10億(住三300坪60/40)** **(5%+11.5%) x 5.9億=9735萬**	涵蓋整合、法律、行政庶務；風險費為承擔市場波動對價。
營造廠	新建工程費 拆除工程費 **特殊費用**	營建: 總樓地板面積 × 工程造價 拆除: 拆除面積 × 構造單價 **4.2億x(7-12%)=2940萬-5040萬**	含主體結構施工造價、地下室與地上未領補償物拆除。
建築師事務所	規劃設計費 工程監造費	依公會酬金標準或合約認列 (通常為營造造價 3.5%~5.5%) **1013萬**	涵蓋建築規劃、施工圖說設計、雜項執照與現場監造。

各行業別費用與提列標準總表：都更規劃與地政類

行業別	主要費用 / 項目	細項提列與計算標準	備註與實務說明
都更規劃公司	都市更新規劃費	公式 P1+P2+P3+P4 + 其他(依基地面積與人數累加) **850萬(以300坪50人權變計)**	涵蓋劃定、概要、事業計畫及權利變換計畫擬訂與送審。
不動產估價師	估價費用 (含簽證)	公式: 40萬 + (A+B+C)x D 選定機構加計 30% (≥25萬) **116+89+89=294萬(更前30戶/地8筆/更後60戶)**	由 3 家以上專業估價機構查估更新前後土地建物價值。
地政士(代書)	地籍整理與信託費用	原則以更新後每戶 20,000 元計列或依實際項目核實認列 **120萬(60戶)**	**辦理建物登記.滅失、土地分割.合併、權利變換與信託.塗銷登記。**

都市更新規劃費 = P1 + P2 + P3 + P4+其他項目

1.都市更新規劃基準費用

項目		認列標準（萬元）
更新單元劃定	自行劃定更新單元	P1 = 100
	都市更新事業概要，註1	P2 = 150
計畫擬訂	都市更新事業計畫及權利變換計畫申請報核	P3 = 300 + X + Y
	若以協議合建或其他方式實施	P3 = 200 + X
計畫執行與成果報核	以權利變換方式實施	P4 = 150
	若以協議合建或其他方式實施	P4 = 50

更新面積規模/權屬情形之費用認列標準			
更新面積規模X（累計方式計算）		權屬情形Y（累計方式計算）	
更新單元面積（㎡，註2）	基準（萬元/㎡）	權利人人數（人，註3）	基準（萬元/人）
2,000㎡以下部分；若面積規模於1,000㎡以下者，均以1,000㎡以計算。	0.1	20人以下，均以20人計算	6
超過2,000㎡且4,000㎡以下部分	0.08	超過20人且100人以下部分	4
超過4,000㎡且6,000㎡以下部分	0.06	超過100人且200人以下部分	2.5
超過6,000㎡且10,000㎡以下部分	0.04	超過200人部分	1.5
超過10,000㎡部分	0.02		

註1：倘若未來修法，於未經劃定應實施更新之地區，逕透過事業概要計畫或事業計畫自行劃定更新單元者，則本項費用 P2或 P3調整增加50萬元。

1.估價費用(含估價師簽證費用)計算基準

實施者得委任三家以上專業估價者，每家均得依下表之標準認列。被選定為權利變換基礎之鑑價機構得加計選定費用，為基本服務費用的30%，但不低於新台幣25萬元。

計列方式(萬元)	40+(A+B+C)×D
說明(包含簽證費用)	A：更新前須估算區分建物價值筆數 B：更新前土地筆數 C：更新後主建物筆數 D：A+B+C 合計小於100筆(含)，則 D 為0.5；若 A+B+C 大於101(含)，則超過101部分，D 為0.45。 不含地籍圖謄本、使用分區與登記簿謄本等相關文件申請費用

2.有特殊情況者得另外加計服務費用如下表

類型		增加費用
更新前	需評估權利變換關係人價值者	5萬＋權利變換關係人戶數×0.5萬元
更新後	更新後建築物規劃為特殊產品（如：旅館、大型零售商場者、百貨、市場、電影院、教會、廟宇、其他...等）	每種增加20萬元
其他	採事業計畫及權利變換計畫分送或其他方式實施者，於事業計畫階段需辦理銷售淨利之估算者	基本費15萬元，但有特殊產品或有捐贈公益設施之土地成本估算者，每種增加收5萬元。

類型		增加費用
	提列共同負擔之成本型容積市場價格估算（如：容積移轉、開發許可地區容積獎勵之回饋代金及增額容積等）	基本費20萬元

1.原則以更新後每戶20,000元計列，並另加地政機關行政規費（行政規費額度則核實估算），倘有信託登記及塗銷信託作業所需之代辦費另計。

2.倘情況特殊者得採下表計算：地籍整理費（整個開發案）= A + B + C + D + E + F + G + H + I + J + K

項目	行政規費	地政士委辦費用	說明
A 所有權移轉登記	不願或不能參與更新地號之申報地價× 1‰	件數×5,000	不願或不能參與更新人之權利價值過戶予實施者之登記
B 建物滅失	N1×500	N1×1,000	N1：更新前建號數
C 建物部分滅失	N1×1,000	N1×1,000	一、以滅失後存餘建物之面積計算其單位。 二、以每建號每層每五十平方公尺為單位(N1)，不足五十平方公尺者，以五十平方公尺計。
D 土地分割	詳下表	筆數×4,000	詳下表
E 土地合併	免納	筆數×4,000	
F 地籍測量	比照土地分割費計收	筆數×4,000	詳下表(同土地分割)
G 建物第一次測量	位置測量費4,000+轉繪費（N4-1）×1,000	N5×1,500	N4：更新後建號數 N5：更新後戶數
H 建物所有權第一次登記	使用執照所載造價×2‰	N5×5,000	N5：更新後戶數

項目	行政規費	地政士委辦費用	說明
I 權利變換登記	權利變換登記地號之申報地價×1‰	N5×6,000	N5：更新後戶數
J 信託登記	信託契約所載土地及建物價值×1‰	N6×4,500	N6：更新前建號數
K 信託塗銷登記	信託契約所載土地及建物價值×1‰	N7×4,500	N7：更新前建號數

另需收取行政規費書狀費每張80元，因無法預測書狀數量，故不列入本表計算。

（二）提列說明

1.按下列公式核計：

廣告銷售管理費 =（實施者實際獲配之單元及車位總價值）*廣告銷售管理費率

2.廣告銷售管理費率按下表採累加之方式計算：

實施者實際分配之單元及車位總價值	銷售管理費率 (%)
30億以下部份	6
超過30億～50億部分	4.5
超過50億部分	3

2.風險管理費率：

表 5各級風險管理費率對照表

	人數級別	1	2	3	4	5
規模級別	人數(人) 面積規模(㎡)	~5	6~35	36~75	76~125	126~
1	500以上，未滿1,000	10.00%	10.50%	10.75%	11.00%	11.25%
2	1,000以上，未滿2,000	11.00%	11.25%	11.50%	11.75%	12.00%
3	2,000以上，未滿3,000	11.75%	12.00%	12.25%	12.50%	12.75%
4	3,000以上，未滿4,000	12.50%	12.75%	13.00%	13.25%	13.50%
5	4,000以上，未滿5,000	13.25%	13.50%	13.75%	14.00%	14.00%
6	5,000以上	14.00%	14.00%	14.00%	14.00%	14.00%
更新期間加成率	貸款期間超過36個月部分，每超過1個月加計風險管理費率基數2%，並以16%為上限。					

3.人數計算：以事業計畫申請報核日之〔門牌戶數+土地所有權人數與合法建物所有權人數聯集〕÷2

二、 建築物工程造價標準單價表

（單位：平方公尺）

構造別	鋼骨造		鋼骨鋼筋混凝土造		鋼筋混凝土造	
建材設備等級	第二級	第三級	第二級	第三級	第二級	第三級
1~5 層					34,300	42,900
6~10 層	54,700	66,200	52,800	63,700	43,900	55,000
11~15 層	59,200	71,600	56,500	69,000	49,300	61,700
16~20 層	69,100	83,400	62,600	76,300	53,600	67,800
21~25 層	76,100	92,100	68,700	83,500	59,000	73,600
26~30 層	80,400	98,100	73,300	88,500		
31~35 層	83,900	102,400	76,400	92,900		
36~40 層	87,600	106,600	80,400	97,200		
41 層樓以上	90,300	109,900				

備註:

臺北市建築師酬金標準表

種別		一般建築	公共及高層建築	特殊建築
建築物類別		簡易倉庫、普通工廠、四層以下集合住宅、店舖、教室、宿舍、農業水產建築物及其他類似建築物。	禮堂、體育館、百貨公司、市場、運動場、冷凍庫、圖書館、科學館、五樓以上辦公大樓公寓、祠堂公館、電視電台、遊樂場、兒童樂園、郵局、電訊局、餐廳、一般旅館、診所、浴場、攝影棚、停車場及其他類似建築物。	高級住宅別墅、紀念館、美術館、博物館、觀光飯店、綜合醫院、特殊工廠及其他類似建築物。
酬金百分率	總工程費三百萬元以下部分	6.5%～9.0%	7.0%～9.0%	8.0%～9.0%
	總工程費超過三佰萬至一千伍佰萬元部份	5.5%～9.0%	6.0%～9.0%	7.0%～9.0%
	總工程費超過一千伍佰萬至六千萬元部份	5.0%～9.0%	5.5%～9.0%	6.5%～9.0%
	總工程費超過六千萬元以上部份	4.5%～9.0%	5.0%～9.0%	6.0%～9.0%

附註：1.開放空間及需經都市設計委員會審議之工程設計費按目前酬金標準表之上下限比率除2收取之（第八屆第十次理事會討論決議通過）。

2.有關辦理都市更新案之設計費除比照綜合設計放寬規定收費標準外，另其建築規劃費用，按法定工程造價2%收取之。（第15屆第34次理事會決議辦理）

修正「臺北市建造執照建築工程、雜項工作物、土地改良等工程造價表」

一一四年八月十五日府都建字第一一四六一四一七一八一號令發布並自一一四年八月二十日生效

構造類別			112年12月11日實施 單位:元/平方公尺	調整後 單位:元/平方公尺(依臺北市營造工程物價指數調高4.33%，無條件捨去個位數)
加強磚造及輕型鋼架構造			8,010	8,350
鋼筋混凝土造	一至五層建築物		9,260	9,660
	六至八層建築物		12,030	12,550
	九至十二層建築物		13,850	14,440
	十三至十五層建築物		16,610	17,320
	十六至二十層建築物		17,430	18,180
	二十一至二十五建築物		18,330	19,120
	二十六至三十建築物		19,240	20,070
	三十一層以上建築物		20,180	21,050
鋼骨鋼筋混凝土造	十層以下建築物		17,160	17,900
	十一至十五層建築物		18,030	18,810
	十六至二十層建築物		18,920	19,730
	二十一至二十五建築物		19,880	20,740
	二十六至三十建築物		20,880	21,780
	三十一至三十五建築物		21,930	22,870
	三十六層以上建築物		23,020	24,010
鋼骨構造	十層以下建築物		21,040	21,950
	十一至十五層建築物		22,100	23,050
	十六至二十層建築物		23,210	24,210
	二十一至二十五建築物		24,360	25,410
	二十六至三十建築物		25,580	26,680
	三十一至三十五建築物		26,880	28,040
	三十六層以上建築物		28,210	29,430
土地改良物及雜項工作物	挖方	立方公尺	160	160
	填方	立方公尺	260	270
	圍牆	公尺	2,480	2,580
擋土牆(公尺)	砌卵石	公尺	2,200	2,290
	鋼筋混凝土	三公尺以下	4,550	4,740
		超過三公尺至五公尺	5,370	5,600
		超過五公尺至八公尺	8,710	9,080
		超過八公尺以上	22,560	23,530
排水溝(公尺)	五十公分以下		810	840
	超過五十公分至一百公分		2,200	2,290
	超過一百公分以上		3,740	3,900
			其他以實際造價計算	其他以實際造價計算

備註:

1.本表未列之工程項目，以實際施工所需之工程費用為準。

2.計算標準每三年檢討一次，依「臺北市營造工程物價總指數」為計算依據，前開指數累計增減幅度不逾2% 時，則不予調整。

3.建築物造價調整時計至十位數，無條件捨去個位數

各行業別費用與提列標準總表：代銷、PCM 與專管顧問

行業別	主要費用 / 項目	細項提列與計算標準	備註與實務說明
代銷業者	廣告銷售管理費	<30億: 6% 30-50億: 4.5% >50億: 3%(10億*6%=6仟萬)	銷售折價抵付房地之包銷費用，含企劃、廣告及銷售執行。
特別監督	工程管理與營建監督費	總工程造價之 1.5% ~ 3.0% 24萬/月*18個月=432萬	代表業主監督施工品質、進度管控與工程造價審查。
專業顧問	綠建築/智慧建築/耐震等標章簽證費與審查費	依實際合約金額認列 標章審查費核實認列	包含各項綠建築與智慧建築標章設計簽證與評定規費。
室內 景觀設計	公設與景觀規劃費	內含於建築師技術服務費 或依工程合約單獨認列	專注於門廳公共空間、景觀植栽及公設細部設計。

各行業別淨利潤率對比：費用基數的致命陷阱

行業別	提列標準 (收入上限)	實務估計 淨利潤率
實施者 (建商)	風險費 10%~14% + 人事 5%	20% ~ 30% (總銷大)
建築師	建造費用 3.5% ~ 5.5%	15% ~ 25%
都更規劃 公司	基本費 + 人數/面積級距	20% ~ 30%
不動產 估價師	基本費 40萬 + 筆數級距	30% ~ 45%
地政士 (代書)	每戶 20,000 元 (規費另計)	40% ~ 50%

為什麼利潤率高不等於賺錢？

建築師淨利率高 (20%)，但基數只是「2億營建造價」（毛利400萬）。

建商淨利率看似低 (10%)，但基數是「10億總銷金額」（毛利1億）！

> 關鍵策略：
> 建築師必須將服務邊界延伸至「開發與專管」，擴增計費基數！

造價基數 vs. 總銷基數：建築師創利的槓桿點

舊思維：造價導向

利潤完全被鎖死在工程造價%內。

收入算式：

工程造價 × 服務% (3.5%~5.5%)

新思維：價值/總銷導向

獲利連結全案總銷售額與價值提升。

收入算式：

全案管理費 (2%~5%) + 溢價績效分潤

自主更新核心：讓地主成為自己的建設公司

傳統協議合建

建商主導模式

資訊不對稱，利益由建商拿走大頭，地主被動等待。

建商賺取風險管理費
與剩餘銷售利潤

建築師僅領取固定技術服務費

自主更新 (更新會)

地主自主 + 專業委管

住戶成立更新會 = 住戶自組建設公司，享有政府補助與獲利共享。

容積獎勵與開發增值
100% 歸還地主

建築師扮演
全案管理團隊 (PCM) 核心

資金與三方機制

前期啟動與周轉

克服前期無資金痛點，
建立專業信任機制。

居民自籌 + 政府補助 + 銀行融資

信託機制確保資金專款專用

自主更新財務模型與資金水庫規劃

1. 前期規劃補助資金

運用中央與地方政府「自主更新補助計畫」（擬訂事業計畫與權變計畫最高可獲數百萬元補助），作為前期啟動資金。

2. 銀行營建融資信託

協助更新會向公股或商業銀行申請 100% 營建融資，透過「續建承諾」與「不動產信託」確保工程不爛尾。

3. 剩餘面積處分與還款

透過容積獎勵多蓋的面積公開標售，所得優先清償銀行融資，剩餘開發溢價利潤 100% 按比例分回給地主。

整合心法：傳統開發思維 vs. 陪伴型開發思維

維度	傳統開發思維 (建商導向)	陪伴型開發思維 (建築師顧問導向)
策略核心	拼速度： 狂出合約，逼地主簽字同意	拼廣度： 花時間建立信任與情感連結
溝通焦點	利益導向： 一味強調蓋完房地增值多少	需求導向： 解決地主當下的 稅務與繼承痛點
定位關係	對立面： 把地主當成談判對手 與成本控制項	合夥人： 把地主當成未來的事業合夥人
服務方式	單一方案： 強推合建契約，不簽即退場	動態陪伴： **多方案分析、工作站、安心條款**

陪伴型整合：建立地主信任的三大戰術

戰術一

設立駐點工作站

走進社區客廳，客製化解說圖面與權利變換，讓專業資訊零距離透明化呈現。

戰術二

多方案客製比較

提供「自主更新 vs 協議合建 vs 權利變換」不同財務模型，讓地主自主選擇最適方案。

戰術三

法律與財務退場機制

設計清晰透明的信託退場與權益保障條款，消除地主「怕被建築師或建商騙」的疑慮。

地主最關心的痛點：稅務規劃與資產配置

持有與交易稅務

房屋稅、地價稅、土地增值稅、契稅。協助地主評估重劃與都更期間之稅務減免優惠。

營業稅

房地合一與財產稅

釐清權利變換後分回房地之成本認定、房地合一稅自用優惠，以及傳承給下一代的贈與/遺產稅處置。

高齡者居住安置

為老人家規劃搬遷與租屋補貼計劃，消除等待重建期的焦慮感，讓更新真正具備人性溫度。**無限都更**

自主更新風險控管機制與避坑指南

常見三大風險陷阱

- × 通膨工料暴漲：工程造價超出預算致無法開工
- × 少數釘子戶卡關：審查程序被拉長拖垮資金成本
- × 內部意見分歧：理事會與會員大會決策癱瘓

PCM 專業控管解方

- ✓ 預備金動態調整：提列 10%~15%
  不可預見營建風險金
- ✓ 政府代拆條款應對：精準完成公聽會與協調程序
- ✓ 定型化契約約束：明確授權 PCM 專業決策界線

自主更新團隊招商與組織模式

模式 A：聯合承攬 (一次到位)

由建築師整合都更規劃公司、估價師、地政士與 PCM 成立聯盟，一次性對更新會提出統包服務。

優勢：溝通成本低、決策迅速、服務介面整合完整。

模式 B：分期招商 (漸進推進)

前期由「全案管理及規劃團隊」進入輔導劃定與事業計畫，待計畫核定後，再另行甄選施工與代銷廠商。

優勢：降低地主前期資金壓力、彈性階段性選擇夥伴。

建築師跨界整合平台：打造四大專業人才池



1. 開發人才池

前端整合、地主溝通、工作站派駐與關係維護專才。



2. 規劃人才池

建築規劃設計、法規檢討、都更事業計畫送審專家。



3. 工務人才池

營建工程管理、發包預算審查、PCM 品質監督控制。



4. 都更財稅人才池

權利變換試算、資產稅務規劃、不動產估價與地政。

建築師切入自主更新全案管理的行動指南

1. **成立專職 PCM 全案管理團隊/子公司**
   將「建築師事務所」與「全案管理顧問」品牌獨立，建立專業專管形象。

2. **與銀行信託及都更規劃機構締結策略聯盟**
   掌握公股銀行建融信託資源，確保專案具備完整融資管道。

3. **挑選中小型基地作為自主更新示範點**
   從 300~500 坪中小型老舊社區切入，快速打造實績案例以建立市場口碑。

核心結論：建築師創利的四大新法寶

1. 業務範疇延伸

從單一「設計監造」
擴展至「全案管理 (PCM) + 整合輔導」。

2. 計費基數翻倍

從「營建成本%」
跨足「總銷金額%」與專管服務費。

3. 整合地主信任

發揮專業客觀形象，
以「陪伴型開發」取代「搶速度搶合約」。

4. 共享開發溢價

協助地主完成自主更新，
共享都市更新帶來的資本增值分潤。

開創建築師公會與自主更新的新紀元

「專業 × 制度 × 風險管理 = 建立地主信心，讓都更順利走到底！」

都市更新不僅是老屋重建，更是城市的重生。
建築師不應只是都市更新的參與者，更應成為帶領地主與都市走向未來的引路人與主導者

公會人才庫連結　跨業聯盟整合　自主更新專案試行

Q&A / 現場交流

順利不只是好兆頭，
更要有專業撐腰！

感謝台北市建築師公會與各位建築師先進，歡迎提問交流！







風險控管

專案卡住時，不要只問「誰的問題」，要先建立風險台帳

把風險轉成責任人、預警指標與應變方案

風險類型	預警訊號	管理動作
地主共識失速	同意率停滯、關鍵戶未處理	分群訪談、替代方案、升級協調機制
財務模型失真	成本估算過舊、銷售假設偏樂觀	第三方檢核、情境分析、定期更新
融資未落實	只取得口頭意向、條件未談清	前置銀行溝通、授信條件清單、備援方案
組織決策癱瘓	議案反覆、權責不清	授權矩陣、決策期限、完整會議紀錄
工程與履約風險	追加、延誤、規格不一致	採購策略、變更控制、工期與成本預警

趨勢觀察 | 城市更新

從「自拆自建」看自主更新：居民主體，不等於居民單打獨鬥

對岸案例可作為治理與城市再生的比較視角；不可直接等同台灣法制或融資條件

群眾主體

居民不只是被補償者，而是更新方向與生活需求的提出者。

共識決策

決策規則、利益分配與資訊透明，要在工程啟動前先建立。

可持續運營

重建完成不是終點；公共空間、管理費、維護與社區服務要提前設計。

帶回台灣的三個問題：民意怎麼整合？資金怎麼接續？建好之後誰來管理？

備註：資料來源對岸「十五五」政策細節及數字，相關詳細內容請另行核對官方來源；本頁聚焦概念啟發。

趨勢觀察 | 政策訊號

大陸「十五五」城市更新：從大拆大建，走向全週期治理

依中國國務院 2026 年發布的《城市更新「十五五」規劃》及 2025 年相關政策意見整理；地方細則仍須逐案核對。

1 | 以居民為中心

強調人民需求、居民參與與因地制宜；鼓勵產權人自主更新，專業服務機構可參與。

2 | 不只拆建，重視更新方式

依地區與建物條件採取拆除新建、整治提升或拆整結合；政策方向並非一律大拆大建。

3 | 建立可持續機制

把建設、運營、治理放在同一個全週期框架；不只處理施工，也要處理後續管理。

對「自拆自建 / 原拆原建」的正確理解

這是部分地區、特定條件下的更新路徑，不宜解讀為全中國一體適用的單一規則。容積獎勵、戶數限制、資金支持、登記方式等，須以所在地正式規定為準。

政策參考：國務院《城市更新「十五五」規劃》（國發〔2026〕12號）

實務借鏡｜台灣可以學什麼

不要照搬制度，要借鏡「居民主體 × 資金機制 × 長期營運」

把政策理念轉成台灣自主更新可用的專案管理問題，而不是把對岸規定直接套用。

借鏡一｜民意形成決策

建立利害關係人地圖、議題分群、資訊揭露與決策紀錄。把「有意願」轉化成「能共同決策」。

借鏡二｜資金如何接成鏈

把前期規劃、整合、送審、工程、利息與交付結算分階段建模；補助、融資與處分收入都要確認條件，不先當成確定資金。

借鏡三｜建好後誰來管

從規劃階段就設計公共空間、物業管理、維護費用、社區服務與長期營運，而不是交屋後才開始討論。

施俊偉的土地開發視角：把理念變成三張可操作的表

① 共識決策表

誰受影響？誰決定？如何記錄？

② 資金缺口表

何時要付錢？來源是否確定？

③ 長期營運表

誰維護？誰付費？誰負責？

提醒：大陸的政策方向可供比較，但台灣仍須依都市更新、危老、更新會、融資與信託等本地制度設計執行方案。

不是每個案子都適合同一種模式：先看誰承擔風險、誰掌握決策

選型應依基地條件、地主組織成熟度、資金能力與團隊能力判斷

模式	適用情境	主要優勢	關鍵風險 / 前提
代理實施者 專業協力	地主希望自主，但需要有經驗的實施與開發團隊協助	可補足專案推動、資源整合與執行能力	權責、費用、授權與責任分界必須清楚
更新會 + 全案管理 PCM	地主有一定共識，願意承擔決策責任並建立組織	決策主體在地主，專業團隊協助落地	治理成熟度、資金安排與決策效率是成敗關鍵
專項規劃 整合顧問	案件仍在初評、整合或計畫規劃階段	投入較聚焦，可分階段採購與驗證成果	服務邊界與後續交接要先設計，避免資訊斷層

合作不是把工作丟出去，而是把風險、決策與成果定義清楚。

五個核心決策｜讓自主更新每一步都有判斷依據

把案例中的問題，轉化為可帶回工作現場使用的決策工具

01	**這個案子值得投入嗎？**	基地條件、重建可行性、地主意願與資源投入是否合理？
02	**目前最重要的整合障礙是什麼？**	辨識利益、安置、資金、信任或決策上的關鍵阻力。
03	**具備什麼條件，才適合進入下一階段？**	確認共識、組織、規劃、資金及必要程序的階段門檻。
04	**哪些風險必須先解決？**	區分必須先排除的風險，以及可透過契約與管理控制的風險。
05	**誰應承擔哪些工作與責任？**	釐清住戶組織、理事會、全案管理及各專業團隊的權責。

每個階段都問：現在能不能往前？若不能，缺少的條件是什麼？