



中国 | 2021年10月

城市更新系列白皮书之三

焕新中央活力 迈向国际城市

Hello

城市更新是持续的市场关注热点。“十四五”规划提出“转变城市发展方式”，“加快推进城市更新，推动城市空间结构优化和品质提升”。不同于传统的大拆大建模式以及传统的住宅快销开发逻辑，城市更新应以“人”为核心，是城市有机体自我生长迭代发展的必然过程，是城市核心区通过新产业、新功能、新业态导入，从而优化符合现代生活品质要求的功能载体，提高存量资源利用效率为城市发展注入时代活力，推动城市可持续发展的持续过程。

在点状物业改造向区域功能升级转变的过程中，如何统筹经济性与社会公平，从而建立长期有效的市场机制，如何以可持续运营视角推动决策机制和相关政策的完善，特别是基于新功能业态诉求保留技术标准弹性空间，如何建立有效投融资一体化机制激活多方主体参与等，均是完善新型城镇化战略所赋予的时代课题，亦有待以更为开放创新的思维，通过项目试点实践进行积极的探索。

目录

城市更新驱动世界级城市发展	05
城市更新驱动城市核心区域升级	12
城市更新未来发展展望	19
代表性城市更新项目实践之路	25
附录：仲量联行城市更新解决方案	33

将鼠标悬停在目录上，单击**首选主题**或通过单击**左右箭头/页码**导航页面。



从国际知名城市迈向国际卓越城市

有城市，就有城市更新。从拿破仑的大巴黎重建，到纽约的哈德逊城市广场，成功的城市更新发展始终在推进城市活力和城市国际影响力的提升。

仲量联行在2019年、2020年分别推出了城市更新系列白皮书：我们在2019年探讨了城市更新的整体模式、公共场景塑造在城市更新中所起到的时间和距离感官上的影响力以及对整体的片区场景更新提出了系统性的评分标准；在2020年，因为关注后疫情时代的城市发展，我们更多地聚焦在自上而下的城市更新、社区更新的经济和社会模式分析，并就此展开了关于社区治理的探讨。

而站在新十年的开始，更多的中国城市站在了国际化的发展舞台之上。这些中国城市，在国际化的同时，也充满着千年以来的历史文脉与人文活力。而在下一轮的城市发展中，如何通过城市更新将千年积淀的历史和文化的力量转化为城市产业和人文发展的活力，在保护和建设的平衡中获得更高质量的发展，将是这些城市在国际舞台上，从国际知名城市走向国际卓越城市所必须补上的一环。

因此，2021年城市更新系列白皮书的核心议题将回到城市的地理原点，探讨城市在历史和文脉中前行的力量与发展模式。



2019年

《重构社群关系，激活城市动能》

核心关键词：
片区、场景

核心观点：
更新场景营造
更新综合评分标准



点击二维码
下载报告



2020年

《聚焦社区更新，唤醒城市活力》

核心关键词：
后疫情、社区发展

核心观点：
社区发展动力
社区更新经济模式和社会模式分析



点击二维码
下载报告

01

城市更新驱动世界级城市发展



拥有世界级/国际化发展定位的城市代表

立足自身特点、追求世界引领，中国城市的全球愿景将成为推动城市未来发展的强劲动力





北京

努力建设好伟大社会主义祖国的首都、迈向中华民族伟大复兴的大国首都、国际一流的和谐宜居之都



上海

基本建成具有世界影响力的社会主义现代化国际大都市，成为具有全球影响力的长三角世界级城市群的核心引领城市，成为社会主义现代化国家建设的重要窗口和城市标杆



广州

建成具有经典魅力和时代活力的国际大都市，成为具有全球影响力的国际商贸中心、综合交通枢纽、科技教育文化医疗中心，朝着美丽宜居花城、活力全球城市阔步迈进



深圳

建成具有全球影响力的创新创业创意之都，成为我国建设社会主义现代化强国的城市范例。成为竞争力、创新力、影响力卓著的全球标杆城市



成都

践行新发展理念的公园城市示范区、泛欧泛亚有重要影响力的国际门户枢纽城市



杭州

独特韵味别样精彩的世界名城



南京

具有中国特色、时代特征、国际影响的社会主义现代化创新名城



苏州

充分展现“强富美高”新图景的社会主义现代化强市、国家历史文化名城、著名风景旅游城市、长三角重要中心城市



西安

具有国际影响力竞争力的国家中心城市和具有历史文化特色的国际化大都市



武汉

创新引领的全球城市，江风湖韵的美丽武汉



重庆

建设国际化、绿色化、智能化、人文化的现代城市



无锡

建成具有国际竞争力的产业创新名城、具有国际美誉度的生态宜居名城、具有全国辐射力的交通枢纽名城、具有全国影响力的山水文旅名城



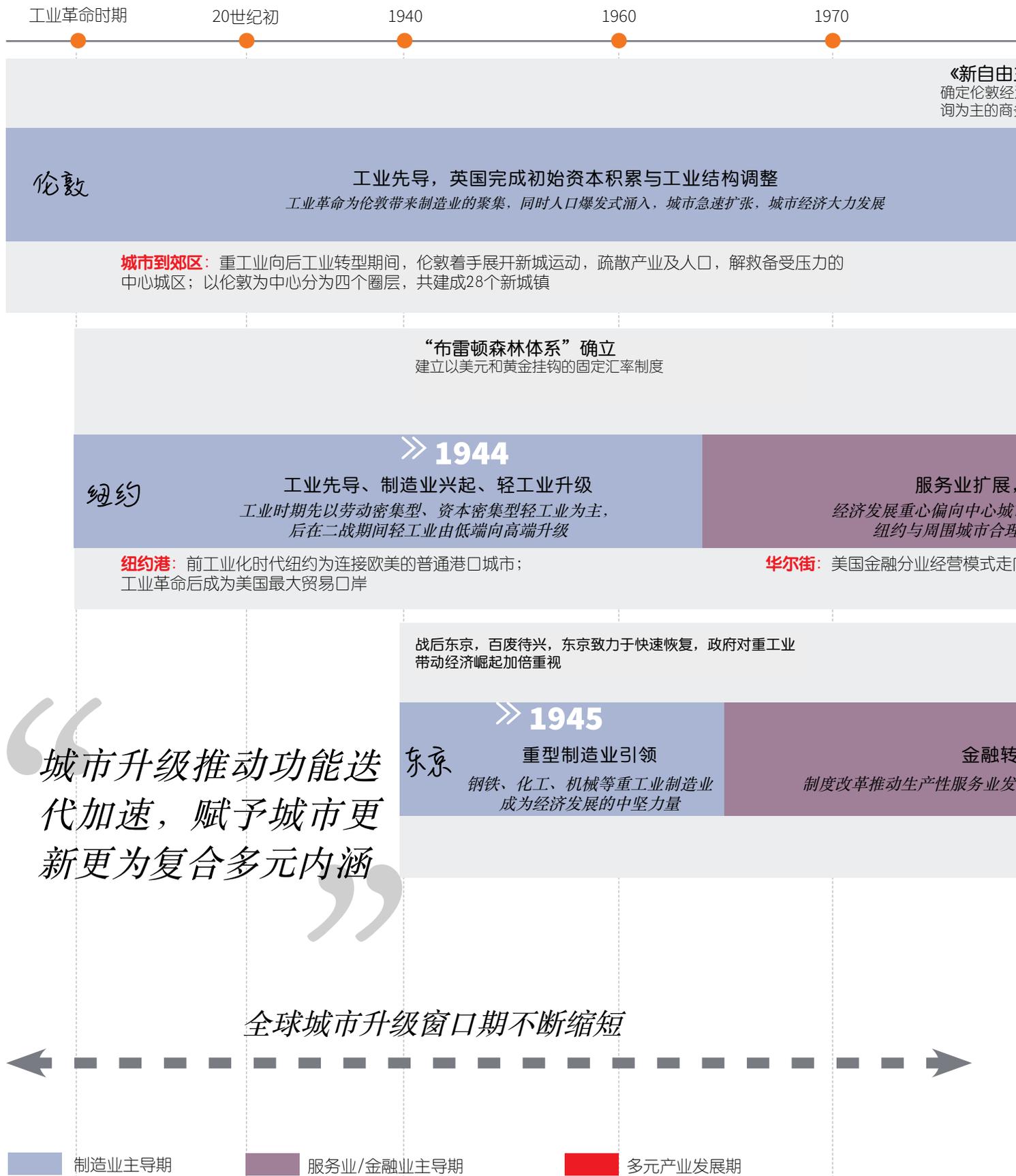
青岛

建成具有较强影响力的开放、现代、活力、时尚的国际大都市，以全球海洋中心城市昂首挺进世界城市体系前列

来源：各城市2035规划、十四五规划及国土空间规划

全球城市视角

主要全球领军城市发展历程



摘自仲量联行《金色中环：创新引领，而立浦东再出发》白皮书

领军全球城市均步入了“聚焦对创新经济动能的挖掘与培育”的第三次转型期

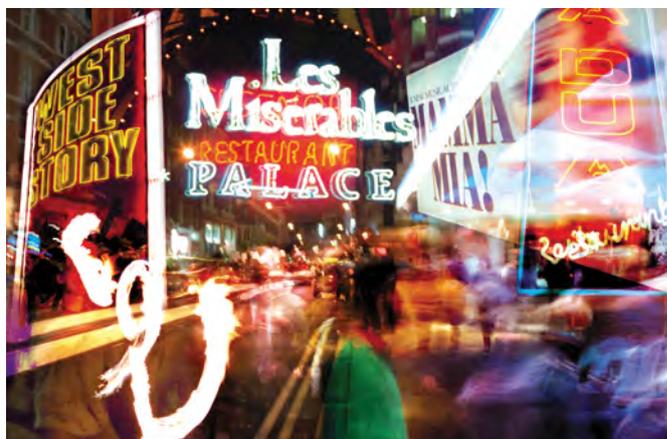


全球领军城市的发展共性 —— 核心区域重塑城市气质



代表空间：
伦敦金融城

核心体现：
财富、金融



代表空间：
伦敦西区

核心体现：
文化孵化器、“伦敦新精神”



代表空间：
纽约华尔街

核心体现：
“纽约金融梦”



代表空间：
纽约哈德逊
城市广场

核心体现：
创意阶层“美国梦”的核心
诠释空间



代表空间：
上海陆家嘴

核心体现：
开放、金融



代表空间：
上海新天地

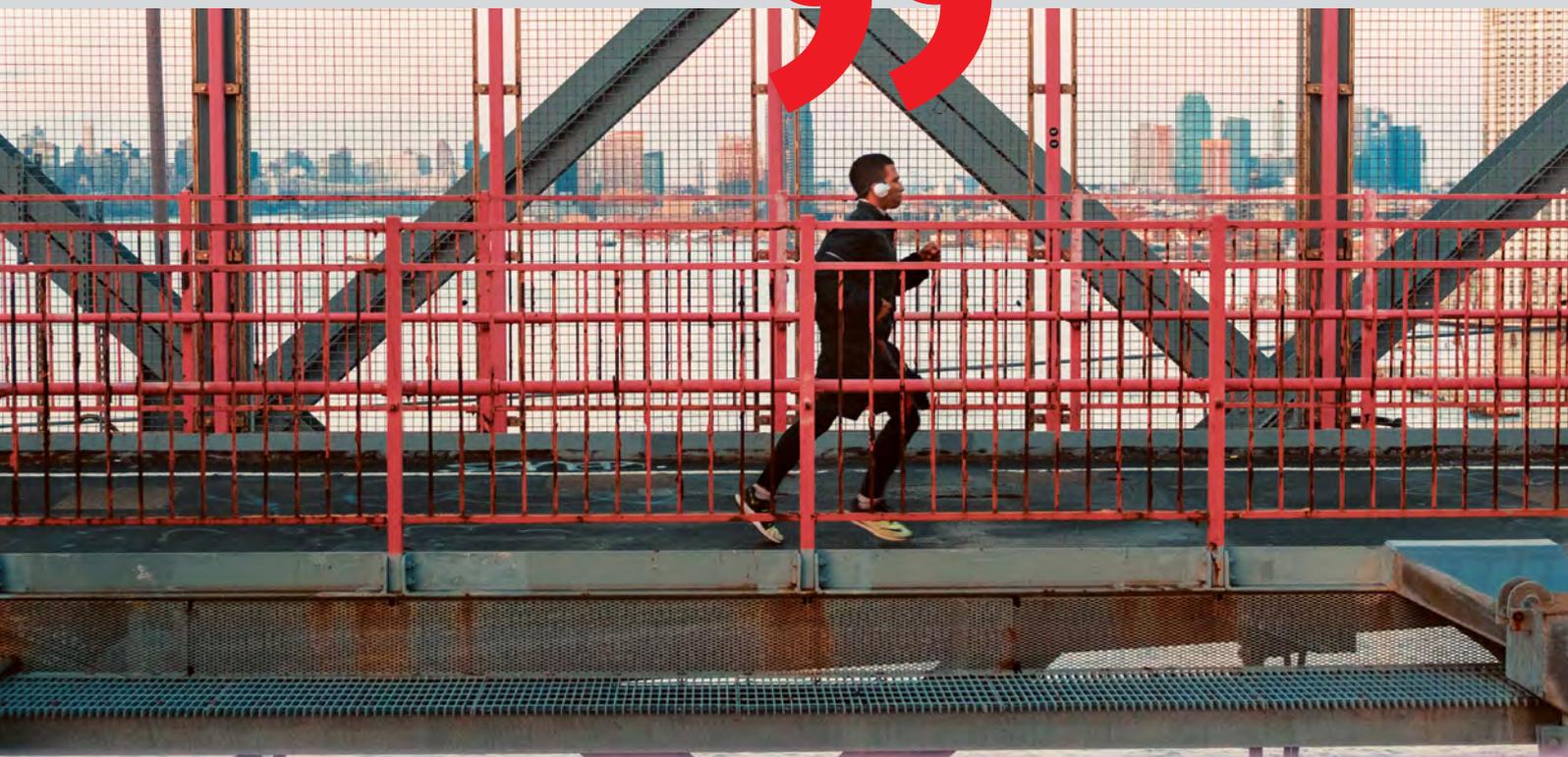
核心体现：
上海“创新之城、人文之城、
生态之城”的全新体现

在地化的城市归属感与国际化的时代认同感是城市发展内在动力的两大核心要素。区别于新城开发，城市更新的内容已经不仅仅是载体的改造，以开放、共享、多元、复合为理念的城市有机更新，是推动全球城市不断保持活力、实现可持续发展的关键。

城市更新的五大核心驱动要素



以中央活力区 (CAZ, Central Activities Zone) 理念重塑世界级城市



02

城市更新驱动城市 核心区域升级

以活力发展理念，重塑世界级城市核心区

吸引领先人才是城市发展的核心引擎。在新经济产业快速迭代和竞争发展的背景下，人口吸引力是城市发展必须面对的命题。工作与生活场景的交织和人群社交空间的多元活跃需求决定了城市发展需更加注重对于在地职住关系和社区构建的思考。

同时，基于城市文化的深厚积淀，城市核心区同样是对外展现城市特色的重要空间，因而城市核心区承担着城市文化魅力彰显的重要使命。构建活力四射、多元共融的城市核心区是世界级城市未来发展的重要趋势。

CAZ中央活力区践行城市——伦敦

2004年，伦敦政府公布的《大伦敦空间战略规划2004》，首次提出建设中央活力区（CAZ）。

2021年，新一轮公布的《大伦敦空间发展战略2021》再次强调，CAZ是伦敦充满活力的心脏和全球标志性的核心，是世界最具吸引力和竞争力的商务区域之一。

多元城市功能

多元复合产业

金融产业
服务业
创新产业

多维文化旅游功能

传统文化遗址与博物馆、
画廊、剧院、音乐厅等新建文化设施

丰富购物体验

集中购物中心
主题特色街区

品质复合居住功能

叠加夜间经济发展，打造24小时活力空间，串联公共活动空间，打破多元功能边界

资料来源：London CAZ:《大伦敦空间发展战略2004》、《大伦敦空间发展战略2021》



核心区活力打造 — 微更新？片区更新？ 还是大拆大建？

基于活力理念的核心区发展，理性界定城市更新范围的核心影响因子将不在于改造体量的大小，而是在超过一个最小面积界限后能够覆盖和影响的总体区域范围。由于城市核心区的空间是有限的，因此现代城市未来核心区更新发展所需要关注的重点，是单位面积中单位个体GDP产出的效率，以及随之而来的产业及社会带动效应分析，而不是整体的GDP数据。

1. 构建产业生态

城市经济发展正在由要素驱动向创新驱动转变，以科技新媒体等为代表的创新产业正在呈现强劲的增长势头，并已在部分城市商务区成为继金融业、专业服务业和商贸业等传统主导产业之后的核心产业增长极。

上海近年甲级办公楼租户结构中科技新媒体企业占比
(基于租赁面积)



数据来源：仲量联行研究部

通过对城市文脉的功能活化，丰富区域空间载体，推动区域复合化和特色化，从而构建产业生态体系，将驱动城市产业功能不断升级。在此基础上，需面向创新产业导入，适配产业办公载体及配套微观需求，完善优化区域配套，构建完整产业配套体系。

亚马逊在西雅图的集群式发展

从2010年的约5千人到2020年的约5万人，亚马逊在西雅图扩张态势持续强劲，截至2017年，亚马逊西雅图办公体量达75万平方米，办公载体从单点式发展转向集群式发展。

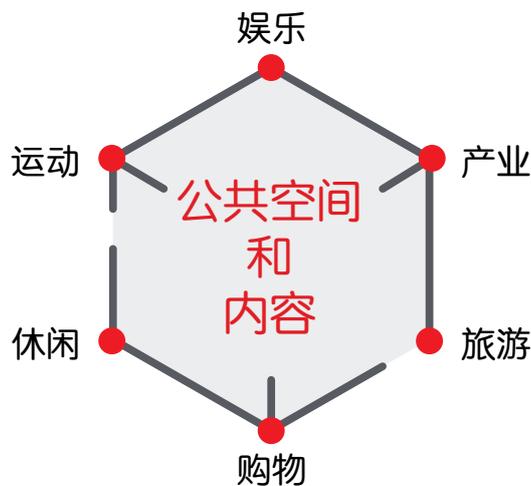
除了多元的餐饮配套、深厚的文化氛围、完善的教育医疗配套，西雅图政府不断通过城市更新为亚马逊及各类科技龙头企业不同时期提供对应载体，从而实现科技产业的高度聚合。



2. 驱动多元复合

在城市更新发展的背景下，传统的粗放型外延式发展模式已难以持续。在土地价值与城市容量的双重压力下，集约型内涵式发展成为必然趋势。集约化发展并非在于将每一寸空间按照原有的利用逻辑进行高密度的堆砌。在核心区赋予多元城市功能和复合的生产生活环境，构建城市休闲、社群交互、教育、运动娱乐、旅游观光等多元空间，从而适配不同社群、不同客群的新型生活方式诉求，是彰显城市活力、推动人才集聚的重要手段。

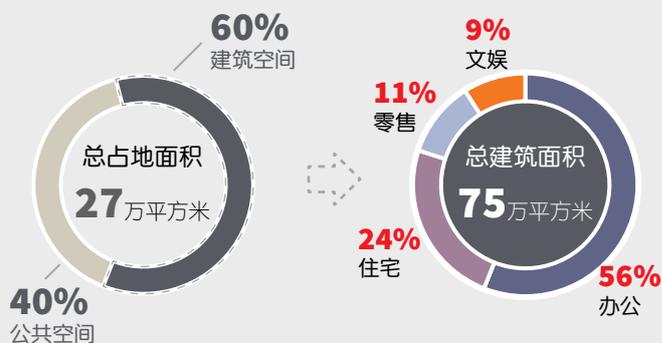
同时，通过公共空间的串联，一方面实现载体、功能和城市基础设施的联动，另一方面以内容为抓手，将人的情感通过公共空间进行传导，才能真正实现人与人之间有形和无形的链接，构建社群网络，塑造城市的活力内核。



伦敦国王十字车站区域 —— 多元复合功能集聚

针对区域高端人才的高品质消费及文化需求，国王十字车站区域除办公与居住功能外，充分利用在地文化遗产与公共空间打造极具特色与调性的商业、文化及休闲娱乐功能。

- 伦敦国王十字车站区域开发项目为伦敦中央区一个世纪以来最大的单一开发商开发项目，通过引入大量零售、餐厅、社区设施及公共绿地，2016年共吸引游客32.5万人次
- 项目以公园、广场、步行街区为组织框架，40%以上的土地作为城市公共空间使用。5条主要城市道路将区域分成不同组团，组团内部不允许私家车进入，确保了其步行体验与安全。其中Granary Square、Handyside Gardens已成为最受市民及游客喜爱的聚集地之一
- 大量的零售、公园等空间满足了居民及游客购物、休闲、运动等需求，为城市创造了一片满足不同客群生活方式的目的地



资料来源: <https://www.kingscross.co.uk/>, 国王十字概览 (King's Cross Overview)

3. 赋新城市文脉

时间赋予城市魅力。城市不同发展时期保留至今的历史和文化符号具备不可复制的文化价值。城市更新过程中，如何活化和再利用城市文脉，彰显城市内涵，撬动和传递城市文脉的价值，是城市更新区别于新区建设的重要使命，对城市发展有着不可估量的意义。

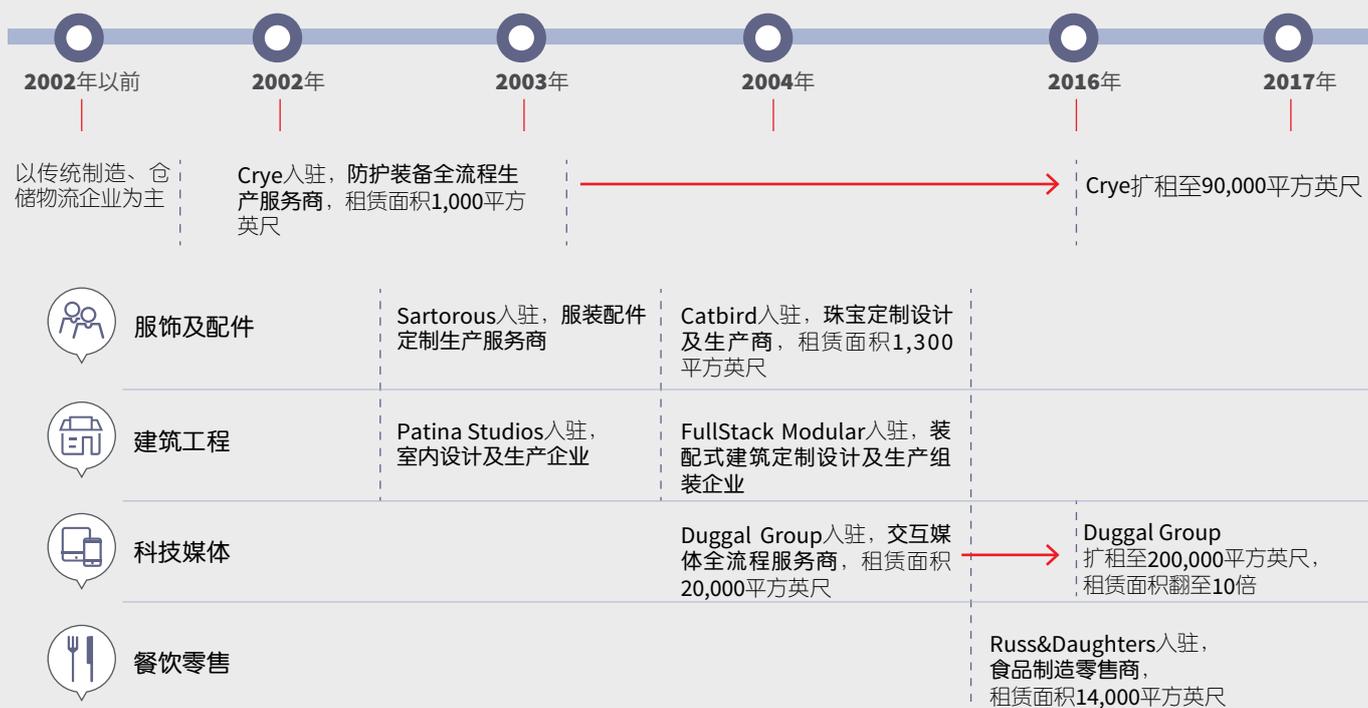
恒量联行认为，城市文脉的复兴和传承，不应该仅仅停留在单一的文化展示、展览和回顾，而应该基于文化积淀，结合

新时期的城市发展使命，与城市功能进行充分交互，通过新产业、新功能和新业态的导入，构建新型城市功能体系，实现真正意义上的城市文脉赋新。将历史记忆与生活方式结合，将产业文脉延续和升级，将城市功能延展和扩充，形成多元、复合、升级的城市有机空间，更能有效的赋能历史的时间价值，兑现历史文脉的未来价值，激活城市文化新生。

纽约布鲁克林海军厂 ——传统工业区转身为以技术驱动的现代制造业中心

纽约布鲁克林海军厂起源于1801年，占地1平方公里，二战时期曾是美国建造大量军舰和航母的核心造船厂。伴随战争结束及纽约制造业向服务业转型，在经营了165年后其被政府关闭，慢慢荒废。自2002年开始，伴随政府多轮重振制造业的举措，纽约布鲁克林海军厂逐渐发展成为纽约最大的工业综合园区，成为纽约新一代智能制造的主要承载区。纽约布鲁克林海军厂现在拥有450多家企业，员工超过11,000人，每年为纽约市带来超过25亿美元的经济效益。

作为美国历史最悠久的海军造船厂，纽约布鲁克林海军厂拥有纽约最深厚的工业产业文脉。在新一轮改造升级过程中，纽约政府在传承原有工业空间肌理、延续工业产业文脉的基础上，更顺应产业发展趋势，由原有的传统制造升级为智能制造，同时与城市功能进行交互，赋予旧工业厂房以新生，成为城市技术创新驱动的现代制造业中心。



资料来源：Pratt Center发表《Brooklyn Navy Yard: An Analysis of Its Economic Impact and Opportunities for Replication》

4. 激活城市空间

城市空间是生产及生活的载体，是城市的核心资产。城市更新赋予城市重塑商务空间、居住空间、商业空间及公共空间的机遇，是区域价值提升的重要驱动力。

城市更新放大城市空间

城市更新的目标是通过放大城市空间推动创新要素聚集，打造符合新兴产业需求的办公楼宇、研发中心、中试孵化空间等，并营造开放自由的工作环境和活跃平等的社交氛围，加速创新人才导入。

城市更新重构城市空间组合

城市空间的价值在于服务人的生活，复合化的城市空间满足社群的复合，综合需求，改变传统街区的单一性，通过业态平衡多样可满足全龄阶段多元消费层次。利用多种建筑手法及立体交通，从建筑空间上完成横向功能与纵向功能的双重混合。

城市更新助力城市公共客厅场景营造

伴随城市快速发展，城市核心区在集中高强度发展阶段已形成高人口密度格局，市民的城市公共空间也相应被压缩。城市更新通过对城市“金角银边”空间的设计，激活未被利用的城市空间，绿色廊道打造城市空间的纽带，成为融入城市肌理的新空间，形成城市丰富切面，构建彰显特色魅力的城市公共客厅，进一步激发城市活力。

纽约哈德逊城市广场 —— 特色载体与服务导入各类人群，激活区域活力核心

哈德逊城市广场位于纽约曼哈顿中城南片区，中城是纽约办公楼租金最贵的CBD区域。在纽约城市规划署Far West Side重建框架下，2012年，原私人铁路车场被政府接管后的土地开启城市更新重建。该项目总投资约200亿美元，总建筑面积169万平方米，涵盖办公（占比57%）、住宅（占比34%）、商业（占比6%）、酒店、文化艺术、学校（共占比3%）等复合型功能业态。

哈德逊城市广场不仅打造了高品质的哈德逊10、30、50、55号办公楼及15、35号住宅楼。同时也为纽约居民与游客创造了全新的社交空间，例如地标性公共建筑The Vessel, 文化表演艺术中心The Shed及公共空间Snark Park, 通过植入演唱会、艺术展览、脱口秀等各种形式的文化内容，为观众带来前所未有的观赏体验和有趣的互动空间。

哈德逊城市广场的公共绿地广场和花园的设计与曼哈顿西侧的三个重要景观——高线公园、哈德逊公园及林荫大道和哈德逊河公园融合协调，成为丰富城市空间魅力的绿色纽带。



哈德逊城市广场成功吸引黑石、KKR、富国银行等金融机构，华纳传媒、Turner、HBO、CNN、华纳兄弟等传媒企业，Facebook、BCG Digital Ventures、Sidewalk Labs、SAP等科技企业，Tapestry和L'Oreal等时尚零售企业等人驻，成为核心区城市更新的典范。

东京丸之内 —— 跨越百年的国际商务区转型之路



2007年以来，丸之内逐步开启从以商务、商业、酒店、会议等单一功能的CBD向文化、娱乐、学习、生活复合型街区发展。

丸之内的总体设计规划了八个未来发展的共同目标，分别是：可方便、舒适行走的街区，文化繁荣的高品质街区、引领时代的国际化商务街区，安全城市、信息化交流街区，地方、行政、来访者协力培育的街区，与环境共生的街区及风格和活力协调的街区。

通过构建串联所有商务办公大楼的仲通大街，提升步行人流，扩散区域活力与繁华；将具有历史意义的第一栋办公楼三菱一号打造成充满文化和艺术的美术馆；并逐步丰富东京站一番街，使其成为代表日本文化特色地下商业街空间，丸之内逐步更新成为具有特色和风格国际商务中心区。



5. 整合交通价值

在城市扩大发展的过程中，新区往往同步采用更高的规划标准、更新的发展理念，在基础设施建设时兼顾多层次交通体系的构建，包括地面宽敞的城市快速路网、地下的轨道交通线网、空中的二层慢行系统等。

而城市核心区作为传统老城区，街道尺度相对更小、更宜人，但由于发展历史悠久，基础设施相对落后，缺乏立体多层次的交通体系，在很多区域，车与人在地面抢占空间，交通效率低下、体验感较差。

因此，在城市更新的过程中，应注重多层次交通体系的构建，通过“小街区+快慢行分离+TOD复合开发”三大理念，由旧有的2D交通体系向4D交通体系转变，全面整合交通价值，充分融合商业功能，提升区域的交通效率与城市活力。

多层次交通体系转型构建



旧有 2D 交通体系
人车同层、快慢并行



4D 交通体系

整合交通价值三大理念



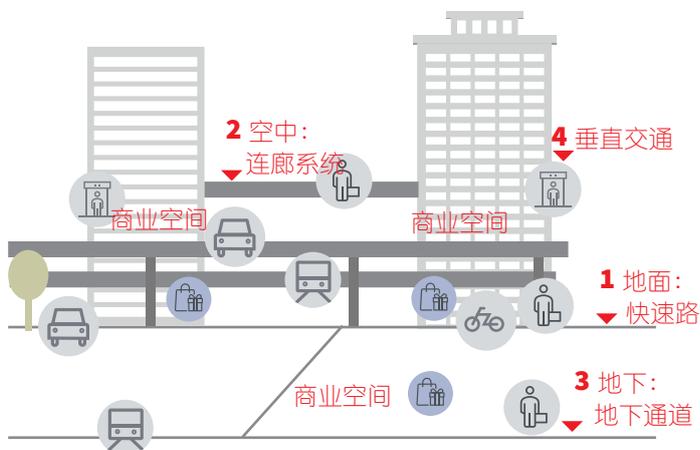
小街区



快慢行分离



TOD复合开发

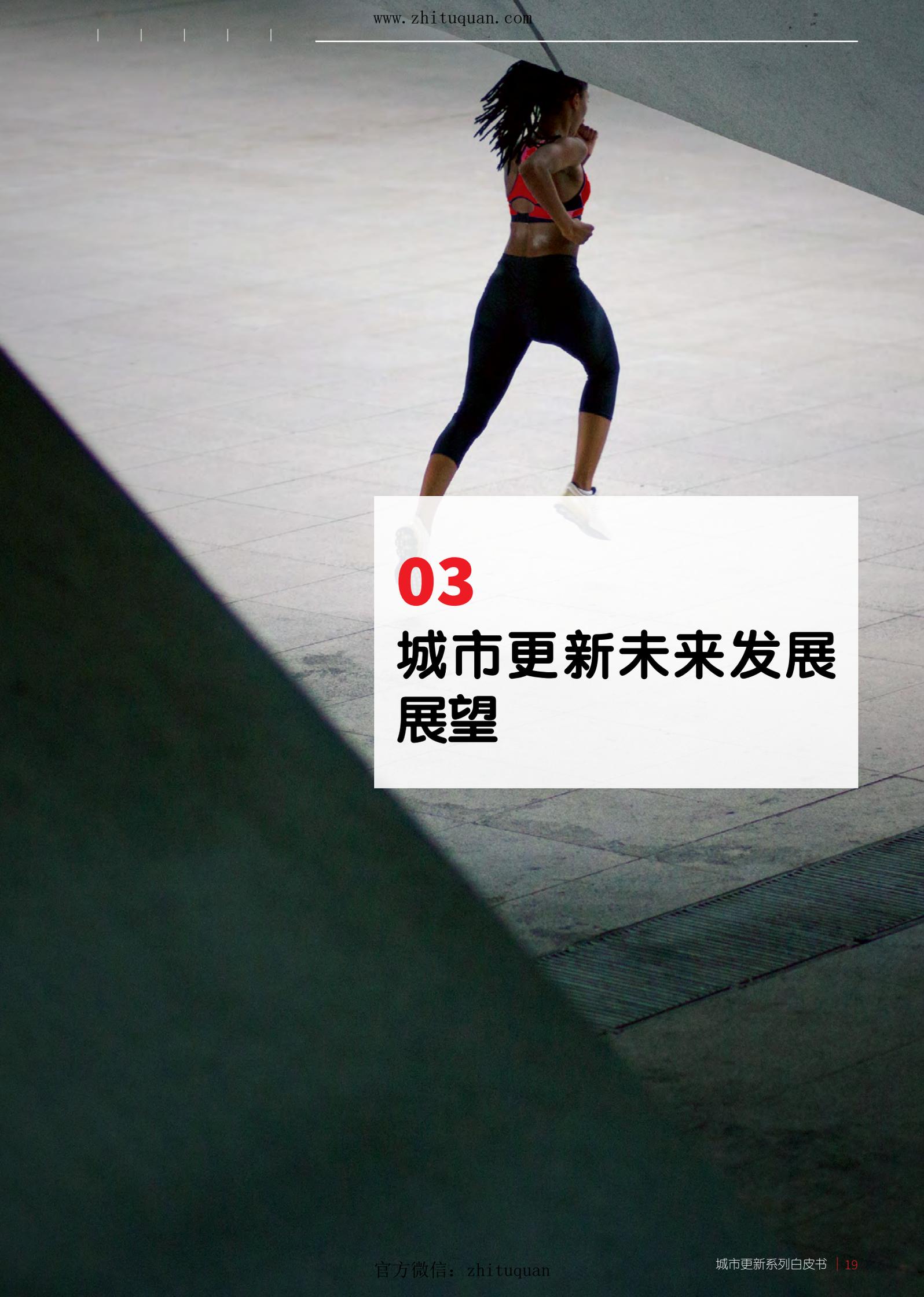


多层次交通体系助力城市核心区升级

城市核心区/商圈	轨道交通 站点数量	轨道交通 线路数量	公交线路数量	市政路网密度 (公里/平方公里)	慢行系统
新加坡滨海湾	9	5	64	7.46	步行、空中连廊
东京银座	3	4	29	10.2	步行、骑行、地下通道
东京涩谷	5	5	18	10.8	步行、骑行、地下通道
东京新宿	4	8	12	9.4	步行、骑行、地下通道
香港尖沙咀	3	3	26	8.69	步行、地下通道
香港中环	2	4	28	7.88	步行、地下通道、空中连廊
上海南京西路	2	5	10	8.39	步行、骑行、地下通道

便捷的交通可达性、发达的慢行系统、细密的道路路网，将助力城市核心区/商圈的提升发展。纵观国际知名的城市核心区，其在交通价值方面具有以下共性：

- 拥有发达的对外交通条件、宜人的步行系统，轨道交通线路至少3条，慢行系统至少2种；
- 轨道交通连接机场和铁路枢纽，500米站点覆盖率超过70%，路网密度达7km/km²以上；
- 交通体系与商业功能充分融合发展，助力商业价值彰显。



03

城市更新未来发展 展望

未来城市核心区域更新的四大趋势

关键词1 破局

更聚焦于城市核心区域的城市更新，业态功能的创新复合对现有法规及管理机制提出了更多的挑战。在去地产化的大背景下，作为驱动城市发展的核心举措，城市更新承担着社区改造的重任，亟需在“政策性手段”和“经营性手段”两个维度实现破局。

政策性破局

- 鼓励自主更新
- 弹性土地用途变更
- 容积率转移平衡
- “边角地”等存量土地并入规划范围
- 创新业态五年过渡期先行发展

经营性破局

- 配套公共服务设施运营权
- 存量用地转型发展文创、科创等产业用途
- 城市更新（类）REITs
- 税收奖励返还
- 腾退及保护修缮补贴

关键词2 运营

基于经营性破局理念，不同于住宅社区开发模式，在传统的政府、市场和社会三大利益主体之外，需要站位“营城”。从长期运营角度，对实施过程实行全周期的统筹管理，并给予运营方更多支持和长期激励。

关键词3 智慧

城市更新是一项跨学科、多方参与、全生命周期的系统性开发工程。得益于数字孪生、物联网、城市信息模型（CIM）/建筑信息模型（BIM）等未来科技的成熟与赋能，智慧科技、智慧管理与智慧服务等复合智慧场景的应用已成为可能。也因此，基于“智慧城市”理念的智慧运营管理系统将为未来城市更新的决策与实施提供充分的支撑并助力城市的自我生长与迭代。

关键词4 创新

城市更新是一个“旧瓶装新酒”的过程，传统业态将会被腾退，并同时植入新的功能。创新的思维与量体裁衣的巧思，将成为决定城市更新成败的核心课题。围绕“新文化”、“新业态”、“新产业”以及“新风貌”四新特色，将形成创新性的赋新生态圈，为城市注入持续的新格调、新活力，打造可持续发展的城市发展新格局。

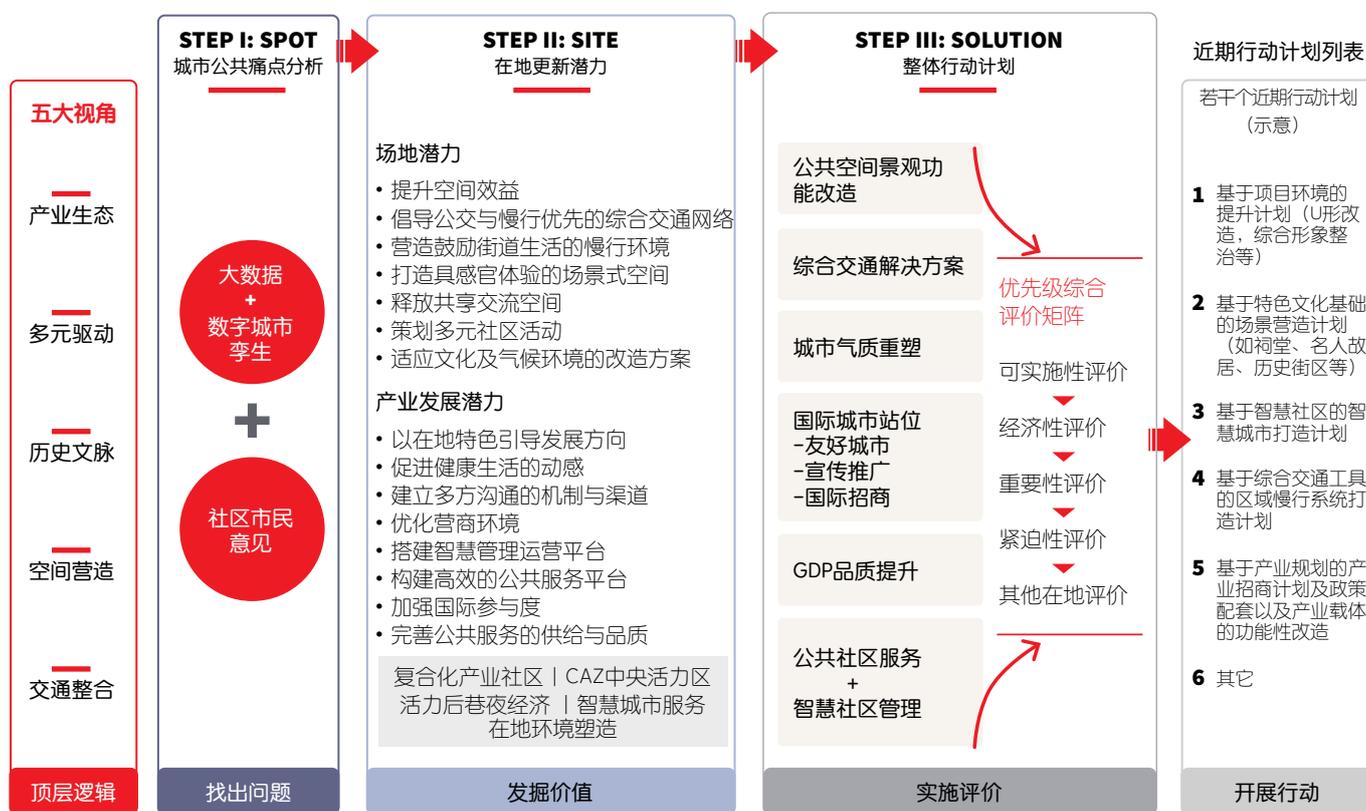


多元主体创新探索

产城融合：打造创新驱动的商业新模式

在为城市更新片区融入复合化产业元素的过程中，需要引入更多的产业发展视角，从产业角度审视更新后的空间价值。如果能以数字化研究方式，量化地明确资金投入产出的收益范围，并在传统房地产资本之外，匹配多样化的产业资金渠道，明确短期效益和长期效益并举的政策路径，方能实现区域发展的破局。

城市更新3S发展路径体系



通过顶层设计寻找项目发展立意的“核心驱动力”；通过规划突破，把握文化遗产保护和规划限制突破的平衡；通过产业要素集聚，打造战略新兴产业与城市功能的有机融合；通过运营思路创新，整合多类业态形成需求导向的“产品模块”；从而形成3大利益的平衡和4大核心城市功能的综合改善。



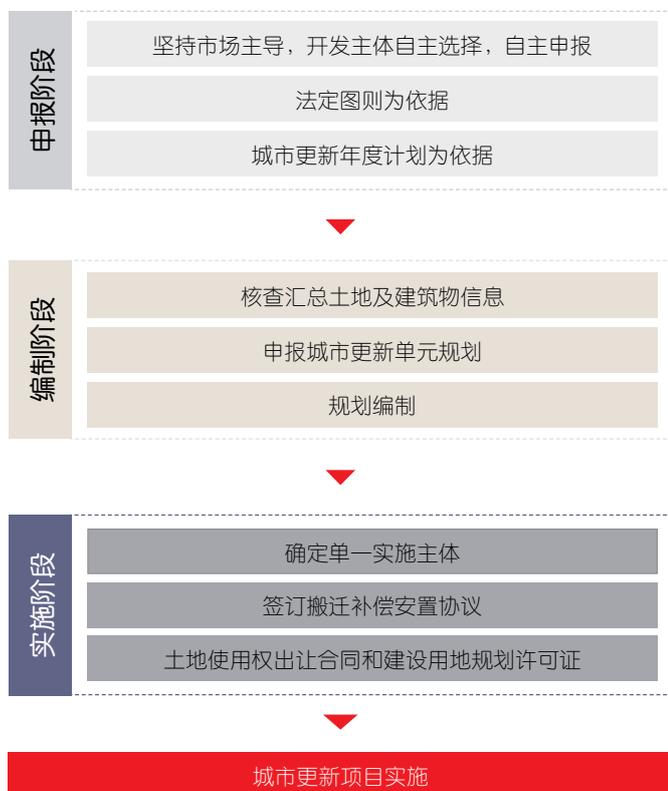


创新政策探索

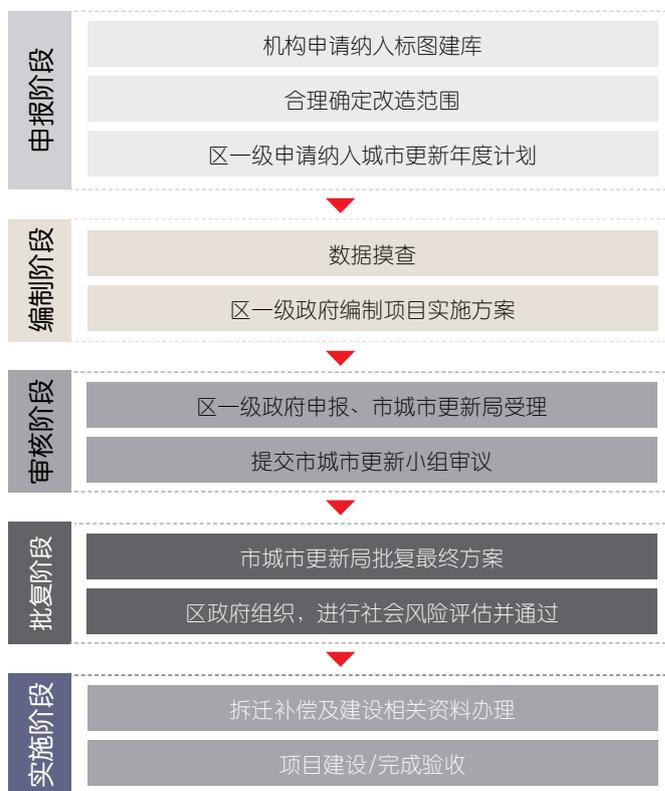
广深城市更新路径对比

参考深圳和广州的城市更新实施路径，我们可以看到在实施区域的范围划定上，双方具有比较明确的一致性，即考虑首先设立改造范围和区域，再在政府相关部门统筹下进行更新规划编制。但双方的编制责任主体的选定又有很大的不同：即深圳是由政府牵头考虑整体规划，再确定更新实施主体；而广州（乃至广东大部分区域），都是在单元计划的规划编制阶段，就已经将未来的实施主体纳入了编制参与范围。而由此产生的更新市场化运作模式发生了相对应的变化。

深圳城市更新



广州城市更新



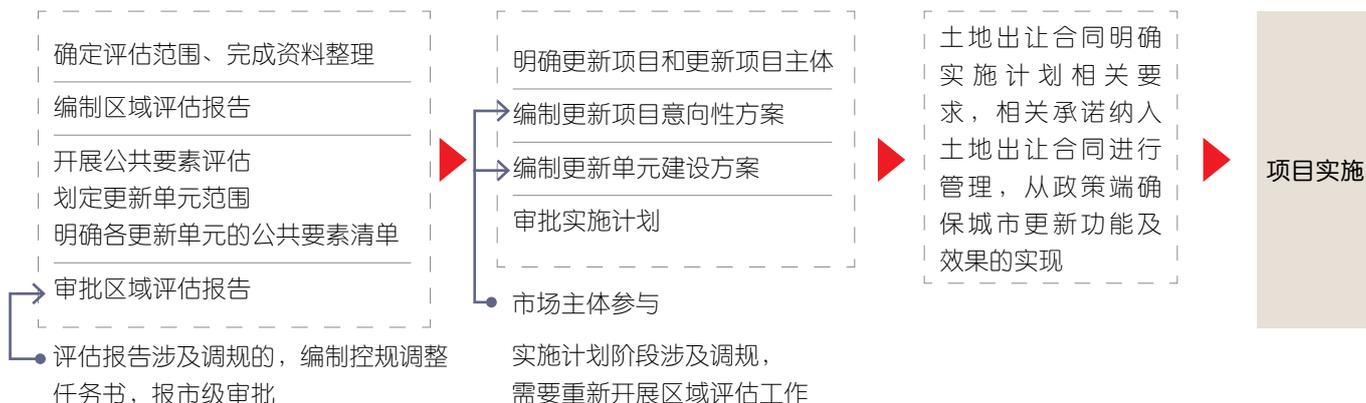
《上海市城市更新条例（草案）》解读

2021年8月10日公示的《上海城市更新条例（草案）》征求意见稿，在原有的强调政府统筹、社会资本及公众权益多方参与的基础上，提出了三个新的尝试，即：

1. 尝试明确了双轨制的更新主体模式；
2. 尝试提出了容积率转移的新经济模型；
3. 尝试提出了突破土地招拍挂限制的用地保障审批路径。

这些改变结合原有的上海城市更新路径，将能够更好地促进城市更新多方主体的参与意愿，同时也更符合金融赋能下城市更新基金的普通合伙人（GP）- 有限合伙人（LP）更新发展模式。

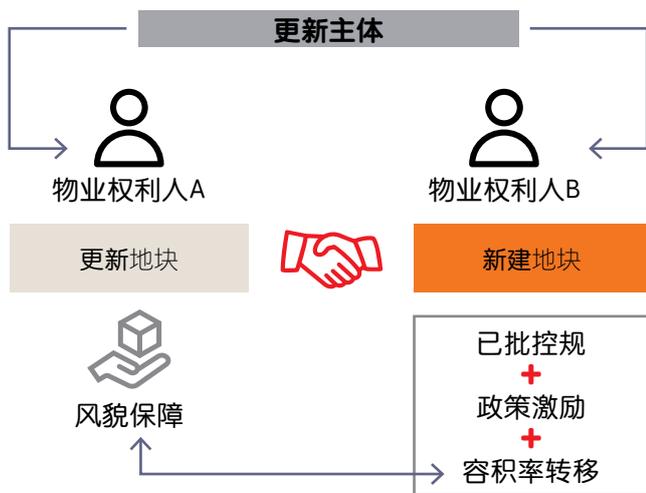
上海城市更新审批路径示意图



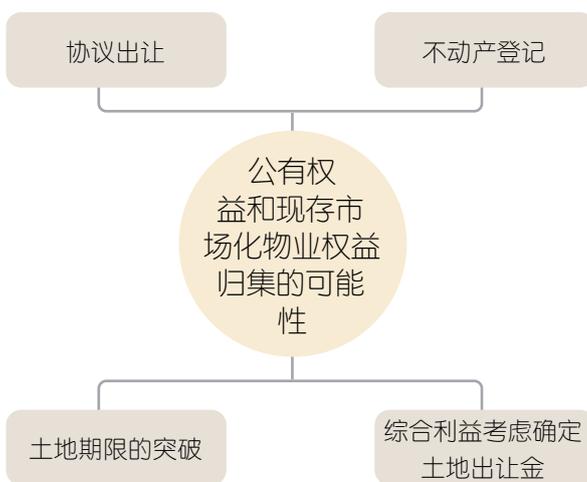
更新责任主体创新



更新操作路径创新



更新用地保障创新



参考广深案例，进一步解读《上海市城市更新条例（草案）》：三地在城市更新历程演变上有明显差异，但最终趋势殊途同归。

1. **参与主体**从政府大包大揽逐步演变为政府主导背景下的多方共谋，对小地块改造提供了更多的可能性；
2. **改造模式**从大拆大建逐步演变为因地制宜的拆、改、留、修、保多元举措；
3. **更新方向**从政府制定更新计划自上而下、层层分解的供给模式，逐渐演变为统筹方、权益人业主、社区团体等可自发申请更新的供需双向模式；
4. **更新目标**从单纯的增加人均住房面积，提供城市发展用地，逐步演变为多维度促进城市产业及活力的全面综合发展；
5. **更新制度建设**是基于在多个城市的实践上，相互借鉴，不断延伸完善，制度逐渐系统化、精细化。

政策参考：

上海 - 上海市政府网站、上海市城市更新实施办法、上海市城市更新条例（草案）
 广州 - 广州市城市更新局、旧城镇全面改造更新项目报批指引、旧厂房政府收储（整備）与自行改造结合更新项目报批指引、旧厂房政府收储（整備）更新项目报批指引、旧厂房自行改造更新项目报批指引、旧村庄全面改造更新项目报批指引
 深圳 - 深圳市政府网站、深圳市城市更新局、《深圳市城市更新办法》

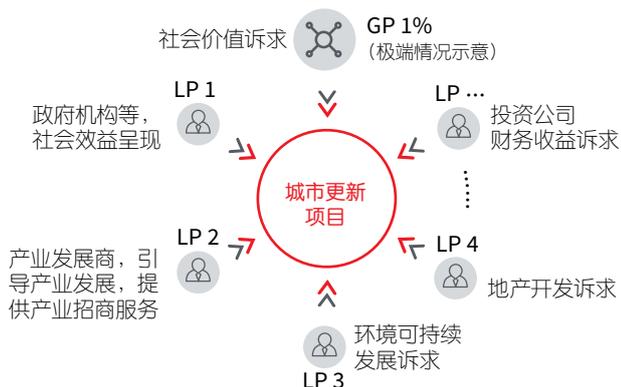


商业模式探索

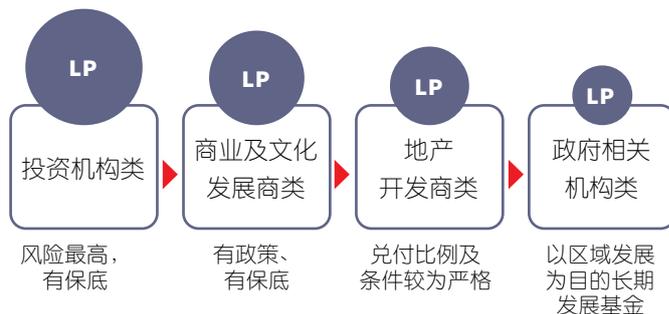
金融赋能，解决城市更新创新发展模式

城市更新可通过金融赋能的创新模式，更快速有效地在实现社会价值、经济价值、文化环境价值间平衡的基础上，完善城市更新的多目标诉求的决策机制。从以前单个开发主体到多个开发主体组成的有限合伙人（LP）集合，聚集到一个普通合伙人（GP）去统筹各主体的诉求及专业性，方能达到片区政府、社会资本、市民三者的平衡，从而形成合力，实现区域的整体发展目标。

基金管理受托方



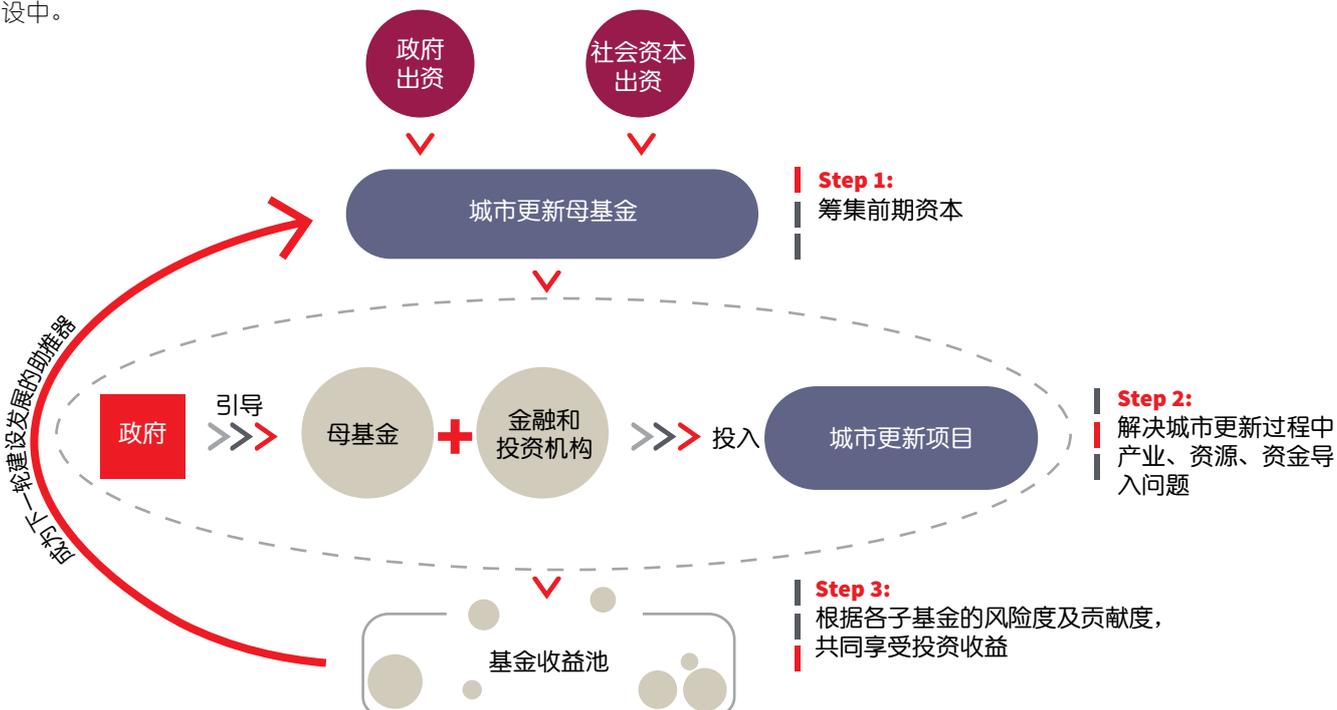
收益比例及给付次序设置



地产基金模式的设立，是地产界一场重大的变革，标志着城市发展的主体话语权从房地产开发集团向产业、金融、城市运营主体的转移，通过纳入更多的利益主体考量维度，更综合性地审视城市更新目标。

城市更新基金运作方式及流程

城市更新基金基于母子基金架构的发展模式，可由政府、更新区域产权权益人、产业资本和其它开发主体共同出资创立母基金，母基金可在统筹开发的模式引导下与多个维度的权益人及机构再次共同投资设立子基金，多目标、多轮次参与到城市建设中。



04

代表性城市更新 项目实践之路

北京首都功能核心区

项目背景

2020年颁布的首都功能核心区控规中，明确了首都功能核心区的战略定位：全国政治中心、文化中心和国际交往中心的核心承载区，历史文化名城保护的重点地区，展示首都形象的重要窗口地区。同时，明确了首都功能核心区的发展目标：纲维有序、运行高效的国家中枢，古今辉映、礼乐交融的千年古都，舒朗庄重、蓝绿环抱的文化名城，和谐宁静、雅韵东方的人居画卷。

东西城作为北京首都功能核心区的组成部分，将在相当长的时期内，持续推动“双控四降”，通过城市减量更新，实现产业体系创新、城市功能升级、空间活力释放、历史文化遗产和消费品质提升。

我们的研究视角

构建高精尖产业体系

2014至2018年，北京颁布并定期修订产业禁限目录，在首都功能核心区实施了严格的新增产业管控，同时制定了高精尖产业指导目录。2018年后，产业禁限和指导目录进入跨委办局动态更新维护阶段。

首都功能核心区清退了批发、一般制造、高耗能和高耗水等低端产业环节，释放了城市功能空间和产业承载空间。特别是2021年9月北京证券交易所的设立将极大推动金融与创新的融合，首都功能核心区“金融+文化+创新”的产业格局将更加明晰。既有楼宇的改造升级将进一步推动核心区产业的提质增效。

激活城市空间

首都功能核心区的城市更新，严格规避了房地产开发模式，通过留白增绿，体现了减量发展的思路。前门东区的三里河通过恢复古三里河水系景观，在天安门广场东南约800米处，再现了江南水乡的生活场景。南锣鼓巷西侧，恢复北玉河河道，重现当年水运码头场景。

通过背街小巷整治，提升了街区的精细化管理。利用拆除违建和腾退空间再利用，为历史街区的原住民提供了口袋公园、微型绿地、养老设施和基本社区商业，保持了胡同里的烟火气。

驱动多元复合

首都核心区历史文化片区集中体现了中华民族融合、多元艺术融合、地域文化融合。寺庙祠观、名人故居、胡同宅院、非遗老字号、博物馆学馆、剧场会馆等静静地讲述着曾经的辉煌荣光；国际组织、金融机构、设计师工作室、先锋剧场、体验商业、独立书店、主题文化酒店、民宿客栈、养生SPA、酒吧咖啡、文化餐厅、特色小吃等功能融合到历史街区中，打发着当代文艺青年的惬意时光。

引领商圈升级

2021年，北京与其它城市一起，率先开展国际消费中心城市培育建设。2019年王府井完成北延开街，前门区域持续调整升级品牌和业态，北京坊提升了商圈的国际化水平，杨梅竹斜街打造了一条轻度商业的文青斜街，西打磨厂通过引入若干设计师院落和创新空间，变身设计师胡同。2020年崇雍大街改造提升，完成向高品质的生活性道路转型，减少了一般性旅游纪念品商业，增加了体验业态，弥补了历史片区居民生活性商业的品质缺口。

赋新城市文脉

2017年以来，北京的中轴线申遗进展明显加快。在中轴线及两侧，钟鼓楼周边和地安门内大街、南锣鼓巷、景山后街及国家美术馆周边、前门大栅栏片区、天坛东门和天桥周边，都在加快人口疏解、城市更新和品质提升，再现北京“壮美的中轴线”。腾退后的几百处文物的活化利用将成为新的话题。2021年以来，西城区开始试点文物活化利用，引入社会运营商，将文物用于中英金融交流、京剧艺术传播、文化艺术空间、糖果主题阅读等功能。

空间利用指引

2021年，北京正式颁布了城市更新指导意见，并对核心区平房(院落)保护性修缮和恢复性修建出台了专门的配套文件。腾退后的院落优先用于保障中央政务功能、服务中央单位、完善地区公共服务设施、补齐地区配套短板、改善留住居民的居住条件，还可用于传统文化传承展示、体验及特色服务、创办众创空间或发展租赁住房。与其它城市不同，北京首都核心区功能区的平房院落区域正在进入自愿申请式腾退阶段，总结过去的一级开发模式、棚改模式的经验，自愿申请式腾退减少了在拆迁安置过程中的矛盾，政府也提供了更好的回迁安置房资源和城市公共服务。

上海新天地

项目背景

1995年前，新天地-太平桥片区拥有最为密集的石库门里弄建筑群，具有中西风格融合的石库门建筑成为了海派文化的一个核心符号。

1996年，上海卢湾区政府正式启动城市更新计划，目标改造太平桥地区的旧城。

1997年，太平桥规划开启。

2003年，拆除、保留与修缮工作启动。

至今，上海“新天地”成功打造了一个在世界范围都极具赞誉的城市更新案例。随着新天地广场2019年改造开业，新天地成为集国际水平的餐饮、购物、演艺等功能的时尚、休闲文化娱乐中心。

我们的研究视角

整体化的战略视野

仅以单体项目的运营、形象、财务等指标的成败衡量城市更新优质与否是对区域整体性诉求的忽视。既在街道、环境等多维度尊重原生文化，和城市的肌理文脉融为一体，也不断地强化内核并丰富外延，新天地盘活的不只是建筑，而是从整体性出发，在更大的空间尺度上，以太平桥区域为核心，老城厢为腹地，联动外滩与人民广场，全面提升黄浦区区域核心竞争力。

关注“创意阶层”的产业融合力构建

未来城市的竞争力体现在城市作为一种“场域”在吸引高素质人力资本的能力上。“创意阶层”指创新经济时代崛起带来的有用共同的创意精神，即重视创造力、个性、差异性和实力的产业人群，上海新天地拥有金融、零售、专业服务与TMT四大优势产业基础，创意阶层的生长亦将助力片区全面贯彻融合数字经济、在线经济两大未来趋势产业，复合多元化城市产业生态。

“世界公民”引领下的消费活力构建

世界公民（Glocal）指的是兼具国际视野与本土情怀主张的群体。在全球化时代，当大城市发展模式由生产“推动”演变成为“消费”拉动，世界公民加持下的商业社群生态圈构建将进一步放大新天地时尚商业、旅游休闲、文化体验等综合效应，孕育更潮流的城市消费文化。



广州珠江琶醍啤酒文化 创意艺术区

项目背景

“北有燕京，南有珠江，东有青岛，西有重啤”，珠江琶醍的前身，便是我国改革开放后首家全面引入国外先进设备与工艺技术的现代化啤酒企业——珠江啤酒。珠啤作为一个35年历史、承载广州城市记忆的文化品牌，伴随了几代广州人的青春岁月。

2010年，在广州“退二进三”浪潮下，珠啤将生产功能迁至城郊，遗留占地2.7万平方米旧厂区。通过城市更新，依托产业升级、文化输出及空间激活等手段，汇聚科研、商务、餐饮、文创、时尚等要素，打造多元化颇具现代艺术格调的高端休闲娱乐业态，每年举办国际啤酒节、美食节、音乐节、时尚艺术展等大型活动，从工业区蝶变为全国知名文创潮流网红打卡地。



我们的研究视角

激活城市空间，工业场景与当代艺术的超时空对话

搬迁后的旧厂区保留了极具酿酒工业特色的构筑物：发酵罐、包装车间、麦芽仓、水塔、烟囱等。将包装车间改造为演艺厅，将发电室改造为艺术画廊、将货运码头改造为江景餐吧...以全新消费体验赋能传统工业场景，感受时空穿梭。

构建产业生态，实现园区永续发展

城市更新改造后，珠江琶醍利用自身优越的地理位置、创意的办公空间、完善的商业配套及独特的工业文化魅力，通过招商引资，至今已吸纳数十家企业入驻。入驻企业类型主要包含网络科技、文化传媒、餐饮管理、商务咨询、贸易等。多元产业为园区注入持续生命力与消费活力。

延续工业文脉，传承时代记忆

除却旧房改造，新建配套物业也同样采取新旧混搭的新锐设计模式，融合啤酒工业元素，保留记忆符号，打造复古、创意、具有艺术氛围的办公场所，为文创、商旅、传媒等产业进驻园区提供自由开放的创新空间。

以文化为核心，驱动多元业态复合

珠江琶醍的业态体系大多都围绕“文化”而展开，从中国第一家啤酒文化博物馆、风格各异精酿啤酒餐吧、以麦芽仓为背景的啤酒文化广场，到琳琅满目的时尚买手店、颇具格调的文创零售、小众艺术拍卖廊等。多元化的文化业态，共同构建广州文化消费首选场所，也是广州文化创意实力的展示名片。

成都春熙时尚活力区

项目背景

国务院批复的《成渝城市群发展规划》明确将成都定位于第六个国家中心城市。2017年7月2日，成都国家中心城市产业发展大会召开，决定在全市统筹布局建设66个主导产业明确、专业分工合理的产业功能区，全面提升城市能级。在《优化后的成都市产业功能区名单》中，原天府时尚产业及中央商务功能区与东大街金融服务功能区合并为成都春熙时尚活力区，作为锦江区三大功能区之一重点发展。

成都春熙时尚活力区总面积约7.79平方公里（调整前），涵盖传统CBD、春熙路盐市口核心商圈及东大街金融服务功能区等多个片区，主要涉及金融业、商贸业及商务业，产业及功能多元复合。在新的城市发展战略要求下，仲量联行提供了成都春熙时尚活力区产业发展规划研究，提出“国际商务+时尚消费+金融服务”主导产业体系，并针对时尚消费产业，提出核心商圈提升打造建议；针对金融服务业，提出产业优化升级的发展方向。

我们的研究视角

中心商业区持续提升，助力国际化商圈建设

成都春熙时尚活力区坐拥春熙路-盐市口核心商圈，是成都乃至西南地区的商业中心。但由于发展起步早，区域内老旧商业载体多、消费体验“断点”频繁、新消费场景缺乏，仲量联行通过对标多个世界级商圈，从客群、产品、载体等三大维度，提出成都中心商业区进一步提升发展的建议。

- **客群：**用好“成都外籍人士144小时过境免签”政策，吸引更多国际入境人群前往观光消费，提升商圈国际化水平。
- **产品：**依托区内锦华馆、四圣祠等丰富的历史文化建筑，打造特色文化商业街区，提升商圈的文化吸引力；打造丰富的新消费场景，提升消费体验。
- **载体：**改造春熙路-盐市口商圈内的老旧百货，推出一批新的商业载体；打造连续的慢行系统，解决城市主干道对商圈的割裂，减少消费“断点”。

构建产业生态圈，完善城市功能配套

成都春熙时尚活力区的东大街片区经过多年发展已成为全市主要的金融业聚集地之一，但区域内缺乏金融交易市场，中小企业活力有限，产业配套有待进一步完善。仲量联行通过对标研究伦敦金融城、纽约华尔街、香港中环、上海陆家嘴等世界知名金融服务业聚集区，提出东大街的产业提升建议。

- **构建产业生态圈：**争取各类型金融交易市场，提升产业能级；提升金融产业规模，发展金融科技、法律服务、财务服务等金融相关的科技创新及商务服务企业，引领“金融+”中小企业集聚发展，释放经济活力。
- **完善城市功能配套：**完善商务配套、公共文化休闲设施等多元配套，打造具有便利性、舒适度、宜居性及极富活力的城市中心区域，进一步巩固其地位及影响力。



南京新街口

项目背景

南京市新街口区域，位于南京市江南主城的中心区位。传统意义上指北至珠江路-广州路，东至洪武北路，南至程阁老巷-秣陵路，西至莫愁路-上海路围合的区域，面积约1.8平方公里。2017年新街口管委会委托仲量联行编制《新街口金融商务区产业发展规划》。仲量联行从城市更新和活力再造的视角，提出了一系列战略层面和实施层面的建议。

我们的研究视角

整体定位全面提升

从原来单一的商务商贸区，提升到商旅文功能融合的都市中央活力区、南京国际化名片。

构建有韧性的产业体系

顺势而为差异发展，聚焦高端专业服务业、大型保险、外资银行、私人银行等对于新街口有黏性的高品质产业租户，设立产业黑名单摒弃低端生活服务业进入甲级办公楼，构建有韧性的产业生态。

多种手段丰富体验和品牌

进一步提升购物中心和体验业态的比例，招引国际品牌首店和旗舰店，发展首发经济，鼓励夜间经济。

人流商流引导

加强商业体、地块之间交通连接和步行友好性，划分整体动静分区，增加立体机动车停车配置，优化交通。

后街背巷提升

通过后街背巷的载体活化和整体业态规划，构建若干具有鲜明特色的美食街区、夜行街区、文化体验街区。

公共空间活化

因地制宜设置更多的户外和立体的公共空间、口袋公园、社交场所、休憩设施，优化非购物场景和体验。

文脉精神传承

活化一批知名历史建筑、复兴太平南路民国商业盛况，策划“莫愁无趣”文创街区，促进商旅文融合发展，打造有南京独特历史人文魅力的城市名片。



杭州湖滨路 步行街

项目背景

杭州从“西湖”而誉满世界，到迈向社会主义现代化国际大都市的进程中，湖滨一直是城市的窗口和商业的主核。湖滨步行街地理位置优越、商业底蕴深厚，但由于其长久的产权遗留问题、低效的旅游消费属性和日盛的城市商业竞争，商业发展步履缓滞。2018年，杭州湖滨步行街被国家商务部列为全国首批步行街改造提升试点，仲量联行提供了商业业态提升改造规划服务。在多方协作之下，杭州湖滨步行街一期于2019年国庆节顺利开街，并于2020年7月被正式授牌，成为首批五条“全国示范步行街”之一。

我们的研究视角

确立整体战略

树立湖滨步行街“杭州城市新名片，‘醉杭州’样板”的发展方向定位。

驱动多元复合

解决湖滨路品牌同质化和业态单一化痛点，通过品牌首店/创新业态/概念旗舰店的打造，提升商业质量，建立起杭州时尚品牌进驻的首站氛围。

打造城市商旅文窗口，通过对老字号的保留再挖掘及活化、对现有历史建筑群落植入特色文化体验业态、布置“杭州之窗”城市投影，延伸艺术文化氛围，诠释新时尚潮流生活方式。

构建产业生态

盘活低效物业，提供多样化场地，引入艺术创作和体验消费融合的场所，强调话题性的橱窗设计，构建时尚创意产业集聚高地，展现杭州文化与国际文化的对接、碰撞与融合。

激活城市空间

活用湖滨路“静”与东坡路“动”结合，打造复合化街区，在公共节点植入“四大多小”城市文化类、时尚主题性、品牌快闪型年度活动，缓解区域与游客之间的割裂感。

沿湖及支小巷物业通过设置外摆，优化街道尺度，对主街功能进行延伸、拓展和互补，实现湖滨商圈在消费吸引力、业态多样化、形态个性化的可持续增长。

建立长效机制

从业态契合度、品牌背书、国际化程度、历史文化元素、标杆性以及流行趋势六大维度建立品牌准入门槛标准，实现长效运营。



武汉历史风貌区

项目背景

拥有3500年历史的武汉是传统中国的东南重镇，同时也是近代较早通商开埠的现代都市之一。受到晚清时期洋务运动的影响，武汉历史城区形成了独特的两江四岸、各具特色的历史风貌格局。历史上作为湖广会城，雄踞江南的武昌，以中国传统营城格局，留下了7平方公里的武昌古城；而伴江而生的汉口，英、法、美、德、日以西方的规划理念，留下了6平方公里的五国历史租界区。东西方文明在150年的冲突与融合中，书写了武汉这座内陆特大城市顽强而包容的城市IP。

经过一个世纪的风雨飘摇，长江两岸的历史城区面临着相同的问题——风貌破坏、功能缺失、配套不足、形象不明。在此背景下，武汉市人民政府将这两个历史城区列为了城市更新的核心区域之一。凭借对于国内外重点历史城区城市更新的丰富经验，仲量联行分别在2014年及2020年受聘成为武昌古城及汉口历史风貌区的策划机构。

我们的研究视角

根据城市战略需求决定片区总体站位

秉承“历史资产的当代利用观”，仲量联行深度理解不同阶段武汉的城市战略需求，结合武汉国家中心城市、长江经济带核心城市和国际化大都市定位，因地制宜地寻求身处武汉中心区位的历史城区应当承担的历史使命。结合在地历史文脉演进规律，确定历史城区作为武汉新兴产业经济、文化与科技创新、国际交往等中心城区职能的重要组成部分。

关注分区功能，予以规划引导

历史城区功能多元杂糅，片区主导功能难以明确，从而导致各个政府职能部门举措难以协同。仲量联行通过上位功能需求拆解，结合片区在地文脉和资源要素，因地制宜地制定城市功能主题分区，明确业态、文态和时态，并最终通过法定规划予以确认。确保设计规划、项目建设、城市管理、业态招商、社区治理均以同一个目标为准绳，形成区域协同合力。

中观维度打造组团场景，对社会资本投入形成示范效应

历史城区更新需要海量资金的精准投放，因此，引导社会资本主动投入是无法回避的议题。仲量联行通过将步行尺度作为切割单元，以1公顷为单位划分历史建筑组群，选择产权相对明晰的建筑组群，进行场景化打造，并通过公共资金的使用，植入示范性引领业态，从而对社会资本的有序投入形成示范效应，加速借资借力地完成武汉历史城区的城市更新。



05

附录： 仲量联行城市更新解决方案

仲量联行长期深耕城市发展研究，始终致力于以全生命周期视角提供城市发展综合解决方案，长期助力各级政府的战略决策与实施。站位城市经营，我们由衷希望能与业内伙伴共同合作，关注各城市高质量发展战略制订，探讨各城市的城市更新具体解决方案的实施路径，以更为复合多元的功能内涵激活城市活力，推动未来城市可持续发展。

仲量联行提供城市更新领域全生命周期解决方案

价值重构

项目价值

- 本体价值
 - 历史
 - 生态
 - 社群
 - 产业
- 城市片区价值
 - 区位
 - 产业
 - 城市承载力
 - 建筑及公共空间
- 未来发展价值
 - 规划（城规/产规等）
 - 产权划分
 - 政策路径

战略引导

战略发展

- 对标案例剖析
- 分体特异性分析
- 总体发展价值定义
- 项目定位及产品体系
- 资源战略整合可能性

架构搭建

- 产权及征收
- 政策案例及激励路径
- 开发架构及机制
- 详细政策落地模式专题（如城市更新基金等）
- 投融资架构建议

空间激活

开发策略

- 市场需求分析
- 目标客群分析
- 功能布局
- 产品组合
- 体量推导
- 细分领域专题
- 经济效益测算

产品设计

- 整体规划及设计
- 建筑及公共空间设计优化
- 历史建筑专题
- 会展、体育、艺术空间专题

长效统筹

开发及资产管理
(EPCO全流程服务)

- 规划设计及实施全流程管理
 - 施工图设计管理
 - 成本管理及概算复核
 - 工期及分包策略
 - 工程招投标流程及策略
 - 分包计划核定
 - 施工管理
- 投融资安排策略及渠道整合
- 资产运营
 - 招商、销售代理
 - 资源匹配及战略合作
 - 数字化运营
 - 大数据招商
 - 数字孪生运营平台
 - 财、税、法综合服务平台
 - 艺术、文化、体育等公共设施运营及资产管理
- 资产价值优化
 - JLL至尊物业服务
 - 年度资产价值评估
 - 资产价值优化策略

未来城市解决方案

从可持续发展的角度出发，将城市空间打造、城市精细化运营、产业生态构建等方面以产业数字化和数字产业化的融合发展方式，塑造未来城市的价值。

数字化综合解决方案

1

多维数据模块

整合区域各渠道经济、交通、楼宇、土地、人口、消费等各项数据，建立项目数据库，通过数字孪生和数据可视化等技术手段，将数据更为直观的加以呈现。

2

分析解决方案

通过科学的分析方法和数字技术，提出智慧城市运营效率提升方案、智慧商圈升级方案、企业拿地投资决策建议、园区招商引资建议、资产处置决策建议、智慧交通综合解决方案等专业化解决方案。

3

资源匹配及城市运营

根据解决方案提出的建议，帮助对接相关企业，通过资源的合理配置，帮助实现未来城市的数字化运营。



主要作者:

何乐晔

战略顾问部资深董事
仲量联行, 中国区

于清华

战略顾问部董事
仲量联行, 成都

潘理

战略顾问部高级经理
仲量联行, 成都

葛震

战略顾问部高级经理
仲量联行, 上海

唐荣

战略顾问部高级经理
仲量联行, 北京

戴娜

战略顾问部顾问
仲量联行, 中国区

特别贡献:

徐岱雄

战略顾问部负责人
仲量联行, 中国区

邹丽娟

战略顾问部负责人
仲量联行, 华西区

王飞

战略顾问部负责人
仲量联行, 华北区

吕玫

战略顾问部负责人
仲量联行, 上海

狄聪

战略顾问部负责人
仲量联行, 杭州

彭博

战略顾问部负责人
仲量联行, 武汉

王萌

战略顾问部负责人
仲量联行, 南京

张宇

战略顾问部董事
仲量联行, 中国区

刘纬奇

战略顾问部董事
仲量联行, 上海

业务联系人:

徐岱雄

战略顾问部负责人
仲量联行, 中国区
david.xu@ap.jll.com

Achieve Ambitions
成就愿景



仲量聯行

仲量联行大中华区分公司

北京
北京市
建国门外大街 1 号
国贸大厦 A 座 11 层
邮政编码 100004
电话 +86 10 5922 1300
传真 +86 10 5922 1330

成都
四川省成都市
红星路 3 段 1 号
成都国际金融中心 1 座 29 层
邮编 610021
电话 +86 28 6680 5000
传真 +86 28 6680 5096

重庆
重庆市
渝中区民族路 188 号
环球金融中心 45 楼
邮政编码 400010
电话 +86 23 6370 8588
传真 +86 23 6370 8598

广州
广东省广州市天河区
珠江新城珠江东路 6 号
广州周大福金融中心
2801-03 单元
邮政编码 510623
电话 +86 20 2338 8088
传真 +86 20 2338 8118

杭州
浙江省杭州市
江干区新业路 228 号
杭州来福士中心
T2 办公楼 802 室
邮政编码 310000
电话 +86 571 8196 5988
传真 +86 571 8196 5966

南京
江苏省南京市
中山路 18 号德基广场
办公楼 2201 室
邮政编码 210018
电话 +86 25 8966 0660
传真 +86 25 8966 0663

青岛
山东省青岛市
市南区香港中路 61 号
远洋大厦 A 座 2308 室
邮政编码 266071
电话 +86 532 8579 5800
传真 +86 532 8579 5801

上海
上海市静安区
石门一路 288 号
兴业太古汇香港兴业中心一座 22 楼
邮政编码 200041
电话 +86 21 6393 3333
传真 +86 21 6393 3080

沈阳
辽宁省沈阳市
沈河区北站路 61 号
财富中心 A 座 1762 室
邮政编码 110013
电话 +86 24 3105 4699

深圳
广东省深圳市
福田区中心四路 1 号
嘉里建设广场第三座 19 楼
邮政编码 518048
电话 +86 755 8826 6608
传真 +86 755 2263 8966

天津
天津市
和平区南京路 189 号
津汇广场 2 座 3408 室
邮政编码 300051
电话 +86 22 5901 1999

武汉
湖北省武汉市
江岸区中山大道 1628 号
武汉天地平安金融中心 3202-03 室
邮政编码 430014
电话 +86 27 5959 2100
传真 +86 27 5959 2144

西安
陕西省西安市
雁塔区南二环西段 64 号
凯德广场 2202-03 室
邮政编码 710065
电话 +86 29 8932 9800
传真 +86 29 8932 9801

香港
香港鲗鱼涌英皇道 979 号
太古坊一座 7 楼
电话 +852 2846 5000
传真 +852 2845 9117
www.jll.com.hk

澳门
澳门南湾湖 5A 段
澳门财富中心 16 楼 H 室
电话 +853 2871 8822
传真 +853 2871 8800
www.jll.com.mo

台北
台湾台北市信义路 5 段 7 号
台北 101 大楼 20 楼之 1
邮政编码 11049
电话 +886 2 8758 9898
传真 +886 2 8758 9899
www.jll.com.tw

joneslanglasalle.com.cn

仲量联行
©仲量联行2021年版权所有。保留所有权利。此处所载所有信息来源于我们认为可靠的渠道。
但我们不对其准确性做出任何保证或担保。

仲量联行微信号



仲量联行小程序



官方微信: zhituquan