

競爭者與合作伙伴：米蘭、摩納哥、蘇黎世、 日內瓦、迪拜與新加坡——概述與總結

Dr Alexander Ressos, TEP

Attorney-at-Law (Switzerland), Solicitor (Hong Kong),

Solicitor (England & Wales)

本書前面各部分從內部描述了盧加諾：它的銀行和資產管理人、貿易公司、合規架構、意大利腹地及其語言。本章則從外部審視這個金融中心。它要回答的問題是：2026年，在爭奪同樣的客戶、同樣的資本和同樣的專業人才的各地之中，盧加諾處於什麼位置；這些競爭者中又有哪些也可能成為合作伙伴。過去十五年間，這個問題的性質已經改變。只要銀行保密制度還在保護未申報的意大利存款，盧加諾就幾乎沒有真正爭奪其核心客戶群的競爭者，因為沒有其他地方能同時提供瑞士式的審慎、意大利語以及距米蘭一小時的車程。自第E.II章所述的這一模式終結以來，一個意大利家庭可以在米蘭、日內瓦、摩納哥、盧森堡或迪拜獲得相當的投資組合管理服務。如今，這個家庭會根據稅收、監管、法律確定性、人身安全、成本和便利程度在這些地方之間作出選擇。

本章認為，盧加諾面臨兩種不同的競爭，需要以不同的方式應對。第一種是對居住地的競爭。在這方面，實行新居民定額稅的米蘭、摩納哥、迪拜，以及瑞士國內的中部各州，與提契諾州爭奪富裕個人及其家庭。第二種是對資產登記與服務的競爭：蘇黎世和日內瓦、新加坡、迪拜、盧森堡以及列支敦士登與盧加諾爭奪資產的託管和管理，而這些資產的所有人可能居住在任何地方。在第

競爭者與合作伙伴：米蘭、摩納哥、蘇黎世、日內瓦、迪拜與新加坡——概述與總結

一條戰線上，盧加諾的優勢是其生活質素、適中的稅負以及毗鄰意大利。在第二條戰線上，其優勢是瑞士的制度、瑞士法郎以及密集的意大利語專業能力，而其決定性弱點則是缺乏進入意大利和歐盟市場的准入。因此，未來十年對盧加諾地位影響最大的變量是法律性的：即瑞士服務提供者可以在何種框架下為意大利客戶提供服務。

本章分為十節。首先介紹衡量和比較金融中心的工具，然後依次考察米蘭、摩納哥、蘇黎世和日內瓦、迪拜和阿布扎比、新加坡，再到倫敦、盧森堡和列支敦士登。隨後兩節討論市場準入的法律框架：2026 年簽署的瑞士與歐盟一攬子協議，以及自 2026 年 1 月 1 日起生效的瑞士與英國《伯爾尼金融服務協定》——後者被視為處理與意大利關係的一種可能模式。最後一節就稅收、監管、人才和成本編制一份比較資產負債表，並探討米蘭與盧加諾之間、蘇黎世與盧加諾之間哪些合作是現實可行的。由這一評估得出的至 2035 年的情景將在第 K.II 章展開，全書結論則見第 K.III 章。

1 結論

2026 年盧加諾的競爭者比其歷史上任何時期都更多、更多樣。米蘭憑藉定額稅——2024 年有 1,631 人適用——以及擁有 14,170 億歐元資產的私人銀行市場，已成為富裕外國人和迴流意大利人的居住地。摩納哥不徵收所得稅，但已在 FATF 灰名單和歐盟高風險名單上停留了兩年多。蘇黎世和日內瓦的規模是盧加諾的許多倍，並且是在提契諾州經營的大多數銀行的決策中心所在地。迪拜已在 GFCI 中升至第七位，吸引家族架構的速度是任何歐洲中心都無法匹敵的；新加坡則將其資產管理行業擴大到 6.1 萬億新加坡元，並在 2023 年的洗錢案中認識到快速增長的代價。自非居籍制度廢除以來，倫敦已失去了許多富裕的外國居民。盧森堡和列支敦士登擁有盧加諾所缺乏的歐洲通行證。

面對這一競爭格局，盧加諾的地位好於其規模所顯示的。在 2026 年 3 月的 GFCI 中，它排名第二十五位，領先於米蘭、摩納哥和列支敦士登；它為意大利家庭提供的組合是任何競爭者都無法比擬的：瑞士的制度和貨幣、意大利語及意大利法律專業能力、為遷居者提供的適中稅負，以及自 2024 年起不再受意大利“持續居住推定”的約束。它的弱點在於市場準入法律。意大利和歐洲法律只允許瑞士服務提供者在意大利居民主動要求的情況下，或通過在歐盟境內設立的機構，為其提供服務。瑞士與歐盟的一攬子協議於 2026 年 3 月 2 日簽署、目前正由議會審議，但並未改變這一點，因為其中不包含金融服務協議。

自 2026 年 1 月 1 日起生效的與英國的《伯爾尼金融服務協定》表明，瑞士能夠從一個接受基於結果的監管互認的夥伴那裡獲得相互承認。通過對比，它也說明了為何這樣的協定無法簡單地複製到意大利——意大利的金融市場法律在很大程度上已在歐盟層面實現協調。因此，盧加諾的現實路徑是：長期而言尋求歐盟層面的解決方案；爭取意大利依其本國法律，向主動提出要求的專業客戶開放；在此期間則發展合作伙伴關係——通過意大利分支機構、在盧加諾的意資銀行和跨境家族辦公室與米蘭合作，通過全國性銀行集團內面向意大利語客戶的專業中心與蘇黎世合作，並通過歐盟和歐洲經濟區平台與盧森堡和列支敦士登合作。第 K.II 章將把這些路徑發展為 2035 年的情景，第 K.III 章則得出全書的結論。

競爭者與合作伙伴：米蘭、摩納哥、蘇黎世、日內瓦、迪拜與新加坡——概述與總結

2 五句話概要

在 2026 年 3 月的全球金融中心指數中，盧加諾在 120 個中心中排名第二十五位，落後於蘇黎世、日內瓦、迪拜和新加坡，但領先於米蘭、摩納哥和列支敦士登；而 2025 年瑞士和香港各自登記了約 2.9 萬億美元的跨境財富。米蘭通過意大利的新居民定額稅與提契諾州爭奪富裕居民——該稅額自 2026 年起提高至 30 萬歐元，2024 年有 1,631 人適用——但居住在米蘭的定額稅納稅人同時也是盧加諾的潛在客戶，瑞士銀行只有在其主動要求時才能為其提供服務。自 2024 年 6 月起被 FATF 列入灰名單、預計於 2026 年 10 月移出的摩納哥，以及已於 2024 年 2 月 23 日移出灰名單、2025 年 8 月移出歐盟高風險名單的迪拜，爭奪的是超高淨值人士，而新加坡的家族辦公室熱潮及其 2023 年涉及 30 億新加坡元的洗錢案，對盧加諾而言主要是一個參照基準。2024 年 12 月 20 日達成、2026 年 3 月 2 日簽署的瑞士與歐盟一攬子協議不包含金融服務協議，而自 2026 年 1 月 1 日起生效的與英國的《伯爾尼金融服務協定》展示了一種針對高淨值客戶的相互承認模式，但歐盟的協調化法律使這一模式難以複製到意大利。因此，進入意大利客戶市場的准入是決定盧加諾未來的關鍵變量；在這方面得到改善之前，該中心的最佳策略是將其瑞士優勢與在米蘭、蘇黎世以及歐盟和歐洲經濟區平台上的合作伙伴關係結合起來。

僅供一般參考。本文不構成法律或稅務意見，不能取代針對個別情況的專業意見，亦不建立律師與客戶關係。本文反映截至 2026 年 9 月的法律狀況。

網上版本：hk.helveticaregister.com/lugano-competitors-and-partners-milan-monaco-zurich-geneva-dubai-and-singapore-overview