

數據是如何得出的

Dr Alexander Ressos, TEP
Attorney-at-Law (Switzerland), Solicitor (Hong Kong),
Solicitor (England & Wales)

表 2 中的區間基於簡單而透明的計算。就銀行業就業而言，出發點是 2023 年的 5584 名從業人員，其中約 43% 年齡在五十歲以上。假設五十歲至六十五歲年齡段分佈均勻，則在 2026 年至 2035 年間約有 1200 名員工將達到退休年齡。在小眾卓越情景中，銀行填補約一半的離職崗位，並通過自動化再削減 5% 至 10% 的其他崗位，由此得出 4600 至 5000 個全職當量的區間。在侵蝕情景中，銀行關閉以及職能向蘇黎世轉移，將額外造成約 800 至 1000 個崗位的結構性流失。在復興情景中，新進入者及現有企業的增長足以抵消退休造成的減員而有餘，儘管自動化仍會限制崗位數量的增長。

銀行數量的區間沿用了過去十年的趨勢：2016 年至 2024 年間，提契諾州減少了六家銀行，即每年不到一家。¹ 小眾卓越情景以此趨勢外推，並因監管固定成本上升而略有加速。侵蝕情景假設該趨勢翻倍，而復興情景則假設該趨勢停止。金融業在州國內生產總值中所佔比重的區間，將就業數字與以下假設結合：每名員工的生產率繼續以 BAK Economics 在 2013 年至 2023 年間觀察到的溫和速度提升。² 這些計算均不是統計意義上的預測。每一項計算都是將一種敘事轉化為數字，以便以未來幾年公佈的數據對該敘事加以檢驗。

1 觸發因素與早期指標

情景的價值在於能夠及早識別哪一條路徑正在成形。若干可觀察的事件將表明正朝侵蝕情景發展，包括：兩年內盧加諾有兩家或更多外資銀行關閉；UBS 決定將職能從提契諾州遷往蘇黎世或國外與歐盟的一攬子協議在人民投票中遭到否決；意大利推出新的資產迴流激勵措施；州稅或市鎮稅針對富裕居民上調；以及提契諾州持牌資產管理人數量的下降幅度超過全國趨勢。

表明正朝復興情景發展的事件包括：與歐盟的一攬子協議獲得批准；瑞士與意大利就跨境金融服務開啟談判；若干支付工具機構或加密機構依據新的聯邦規則在盧加諾獲得牌照；新銀行進駐，或家族辦公室從米蘭遷至盧加諾；意大利對新居民的定額稅（按支出徵稅）進一步提高，從而削弱米蘭的吸引力；以及設立一個金融中心共同戰略機構。在任何方向均無強烈信號的情況下，小眾卓越情景是預設路徑。

常見誤解。關於盧加諾未來的討論常常假定，某一決定性事件，例如與歐盟達成協議或意大利發生新的危機，將決定最終結果。上述情景表明，人口結構、傳承和技術這些緩慢趨勢決定了大部分的區間，而政治事件則在各情景之間改變概率。一個能夠妥善應對緩慢趨勢的金融中心，即使在市場準入方面沒有突破，也能達到小眾卓越；而一個未能作出應對的金融中心，即使市場準入有所改善，也面臨被侵蝕的風險。

2 意外變數

有些事件不在上述情景之內，因為其發生概率較低，但影響將會很大。意大利若發生嚴重金融危機，伴隨資本管制或存款強制轉換，將導致對瑞士託管的需求驟增，並改變兩國之間的政治關係。涉及盧加諾某一機構的重大洗錢或制裁醜聞，將損害整個金融中心的聲譽，正如 2016 年的 BSI 案一樣。與盧加諾 Plan B 相關的某一

大型穩定幣發行人若陷入危機，將影響該市在加密資產和數碼資產領域的聲譽。阿爾卑斯山口若發生自然災害，長期中斷通往北方的鐵路聯繫，將使提契諾州與瑞士其他地區的經濟相隔絕。這些意外變數提醒讀者，上述情景描述的是一系列合理可能的結果，並未窮盡所有可能性。

3 註釋

1. 提契諾州統計局（USTAT），12 Denaro e banche（見上文）。
2. BAK Economics（2025 年 5 月，見上文）。關於生產率的假設為作者本人所作。

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-how-the-figures-were-derived