

情景 B：逐步侵蝕

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

在第二種情景中，緩慢的趨勢佔據主導，且沒有形成有力的應對。意大利客戶群的代際更替導致持續的資金淨流出，因為許多繼承人將其資產轉移至米蘭、倫敦或數字平台。若干外資銀行關閉其在盧加諾的子公司，或將業務轉移至其蘇黎世或日內瓦的實體；UBS 在適應新的資本規則的過程中，也縮減其在該州的業務佈局。許多小型資產管理人因後繼無人而關閉，其客戶被銀行吸收，而這些銀行將資產記賬於提契諾州之外。州和市為彌補赤字而提高稅收。Plan B 在第二階段之後失去動力，而初創企業一旦取得聯邦牌照，便遷往楚格或蘇黎世。在人民投票否決一攬子協議之後，瑞士與歐盟（EU）的關係陷入停滯。

在這一情景中，到 2035 年，銀行數量降至 24 至 28 家。銀行業就業人數降至 3800 至 4300 個全職當量，整個金融業的就業人數降至 8500 至 9300 個。金融業在州國內生產總值中所佔比重降至 5.5% 至 6.5%，接近一個不具國際功能的區域性銀行市場的水平。非銀行金融企業的數量降至 500 至 600 家。資產指數僅達到 85 至 100，意味著每年資金淨流出約為資產的 2% 至 3%。盧加諾將仍是服務於國內市場和殘餘意大利客戶群的金融中心，但將失去其作為瑞士第三大金融中心的地位。根據作者的評估，這一情景的概率約為十分之三。

情景 B：逐步侵蝕

1 情景 C：倫巴第復興

在第三種情景中，盧加諾利用其特有的優勢，重塑其作為面向意大利以及全球意大利語客戶的瑞士金融中心的角色。三項發展同時出現。瑞士與歐盟締結並批准一攬子協議；瑞士與意大利按照 2015 年路線圖中關於討論市場準入的承諾，達成一項安排，允許瑞士金融機構在規定條件下為意大利客戶提供服務。¹意大利繼承人保持其業務關係，並將盧加諾作為國際家族財富的中心，因為它將瑞士的穩定與意大利的語言和文化結合在一起。盧加諾的業界與主管機關就一項共同戰略達成一致，並在培訓、技術和金融中心推廣方面進行投資。

在這一情景中，由於新進入者與退出者相互抵消，銀行數量保持在 36 至 40 家之間。銀行業就業人數升至 5300 至 5900 個全職當量，整個金融業的就業人數升至 11500 至 12500 個。金融業在州國內生產總值中所佔比重升至 8% 至 9%。非銀行金融企業的數量穩定在 800 至 900 家之間，平均規模更大。資產指數達到 135 至 155，意味著每年資金淨流入 1% 至 2%。歐元區若發生衝擊，從而增加對瑞士託管的需求，將強化這一情景。根據作者的評估，其概率約為五分之一，因為它需要伯爾尼、布魯塞爾和羅馬作出提契諾州所無法掌控的政治決定。

指標（2035 年） A：小眾卓越 B：漸進 C：倫巴第復興 侵蝕 銀行 30–34 24–28 36–40 銀行全職當量 4600–5000 3800–4300 5300–5900 金融業 10000–10800 8500–9300 11500–12500 全職當量 佔國內生產總值比重 7–8 % 5.5–6.5 % 8–9 % 資產指數（2025 年 115–130 85–100 135–155 = 100）

表 2：三種情景 2035 年的各項指標。作者評估。基準值 見表 1。

2 註釋

1. 聯邦委員會，新聞稿 “Switzerland and Italy sign agreement on tax issues”，2015 年 2 月 23 日，<https://admin.ch/gov/en/start/documentation/media-releases.msg-id-56318.html>（“a roadmap for continued dialogue on financial and tax issues”）；聯邦委員會，Roadmap del 23 febbraio 2015 in materia fiscale e finanziaria tra la Svizzera e l'Italia – Analisi dell'attuazione，2021 年 10 月 27 日報告，<https://www.news.admin.ch/news/message/attachments/68682.pdf>，第 4 頁（簽署地及日期為 “a Milano, il 23 febbraio 2015”）及第 20 頁（第 3.2 節，關於跨境金融服務及改善市場準入的解決方案）。參見第 E.II 章和第 E.IV 章。

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-scenario-b-gradual-erosion