

提契諾金融中心的情景展望——概述與總結

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

本書前面各部分描述了盧加諾如何成為瑞士第三大金融中心，以及它如何在 2009 年之後失去其原有商業模式的很大一部分。本章則著眼未來。它要探討的是：2026 年至 2035 年間，哪些力量將塑造提契諾州的金融中心，每種力量可能有多強，以及它們使哪些結果成為可能。第 K.I 章已將盧加諾置於其競爭者之中——從米蘭和摩納哥到蘇黎世、日內瓦、迪拜和新加坡——並分析了決定其能否進入意大利市場的與歐盟的關係。第 K.III 章將得出全書的結論。本章處於兩者之間，集中討論變化的內部驅動因素，以及州、市、行業和聯邦力所能及的選擇。

本章的論點是，盧加諾的未來主要取決於若干相互強化的緩慢趨勢的綜合作用，而單一衝擊則會改變各種可能結果之間的概率。人口老齡化和勞動力老齡化、期望不同的新一代意大利繼承人、數以百計的小型獨立資產管理人的傳承問題、價值創造向技術和監管的轉移，以及 Credit Suisse 倒閉後資本規則的收緊，每一項都在漸進地推進。它們共同決定盧加諾是繼續作為一個歐洲級別的專業化私人銀行中心，滑落為一個區域性銀行市場，還是利用其意大利語、倫巴第腹地和新的基礎設施構建一個更新的角色。本章將這三條路徑量化為至 2035 年的情景，併為每一情景設定觸發因素。

提契諾金融中心的情景展望——概述與總結

這些情景是有理據的預測。它們是作者的評估，依據本章及本書前面各部分引用的數據得出。情景附有明確的假設，以便讀者可以對某一具體步驟提出異議。由於沒有任何官方機構發佈關於提契諾州金融中心的預測，下文所用的量化指標之所以被選中，是因為它們定期公佈，並可在 2035 年與實際結果加以核對。本章最後向四個層級的決策者提出建議。

1 結論

提契諾州金融中心進入至 2035 年的這十年時，規模小於其鼎盛時期，但已不再處於衰退之中。它的 39 家銀行、約 5,200 名銀行員工以及整個金融業約 10,700 個全職當量，構成了一個可以通向多條路徑的基礎。在這些路徑之間作出決定的驅動因素大多是緩慢的：人口和勞動力的老齡化、意大利客戶群的代際更替、獨立資產管理人的傳承、不斷上升的監管固定成本以及運營工作的自動化。較快的驅動因素，例如針對 UBS 的資本規則、與歐盟的關係以及針對 Kryptowerte und Digital Assets 的新聯邦牌照，會改變各路徑之間的概率，但並不能單獨決定結果。

本章描述的三種情景是作者的評估。“利基卓越”是最可能的路徑，它使盧加諾保持為一個歐洲級別的專業化私人銀行中心，機構數量減少但規模更大。“逐步侵蝕”會使其淪為一個僅保留殘餘國際功能的區域性銀行市場。“倫巴第復興”則在改善的市場準入和共同戰略的支撐下，使其成為服務意大利及意大利語客戶的瑞士金融中心。上文列出的 2035 年量化指標和觸發因素，使讀者能夠追蹤哪一條路徑成為現實。

各項建議有一個共同主題。州、市、行業和聯邦各自掌握應對措施的一部分，但沒有任何一方能夠單獨確保結果。人員的培訓與留用、每家機構的傳承規劃、專注於客戶在別處無法獲得的服務、具有競爭力且穩定的稅負，以及金融中心統一的声音，都在提契

諾州自身的能力範圍之內。市場準入和資本規則屬於聯邦事務，提契諾州必須在伯爾尼陳述自己的主張。第 K.III 章將在全書結論中採納這些發現，並將其置於前面各部分所追溯的漫長曆史之中。

2 五句話概要

提契諾州金融中心以 39 家銀行、約 5,200 名銀行員工以及佔州 GDP 7.9% 的金融業開始至 2035 年的這十年，其規模小於鼎盛時期，但自 2021 年以來正在恢復。它的未來主要取決於緩慢的趨勢：人口和勞動力的老齡化、意大利家族財富向新一代的轉移、數以百計的小型資產管理人的傳承以及運營工作的自動化。Credit Suisse 倒閉後針對 UBS 的資本規則、進入意大利和歐盟的市場準入、針對 Kryptowerte und Digital Assets 的新聯邦牌照，以及瑞士金融市場監管局（FINMA）關於自然相關風險的規則，會改變各種可能路徑之間的概率。依作者的評估，“利基卓越”是最可能的情景，“逐步侵蝕”是真實存在的風險，而如果伯爾尼、布魯塞爾和羅馬的政治決定有利，“倫巴第復興”也是可能的。州、市、行業和聯邦可以通過培訓、傳承規劃、專業化、穩定的稅收、共同戰略以及堅定地爭取市場準入來提高勝算。

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-scenarios-for-ticino-s-financial-centre-overview-and-summary