

小型公司的經濟賬

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

整合有限的原因在於小型企業的經濟狀況。一家擁有三名僱員、68 名客戶、管理資產 1.4 億瑞士法郎的盧加諾資產管理人，按約 1% 的全包費率計算，每年扣除成本前的收入約為 140 萬瑞士法郎。租金、薪資、牌照、監管機構、審計、外部合規和風險管理服務、職業責任保險、IT 和數據服務吞噬了這筆收入的大部分。州自律組織的代表估計，僅聯邦監管一項，小型企業每年的成本就達 2 萬至 2.5 萬瑞士法郎。¹2025 年兩家監管機構合併後的收費調整表明，這些企業對固定成本的上升是何等敏感。²然而，將企業出售給整合平台的所有人兼管理人會失去其獨立性，往往還會損失部分價值，因為客戶與其本人緊密相連，一旦他離開，客戶也可能隨之離開。因此，許多所有人更願意繼續經營，在合規和 IT 方面與其他企業合作，或者規劃逐步的傳承。

傳承問題在提契諾州尤為突出。在 20 世紀 70 年代至 90 年代間建立起這個行業的那一代 fiduciari 正在步入退休年齡，第 E.I 章也指出，提契諾州銀行僱員中有很大比例年齡在五十歲以上。客戶同樣在老齡化。他們的繼承人往往居住在米蘭、倫敦或其他地方，與盧加諾的資產管理人並無私人聯繫。第 K.II 章將獨立資產管理人的傳承作為未來十年的情景之一加以討論。

1 新進入者與新模式

市場也呈現出更新的跡象。新企業的創辦者包括：在合併和重組後離開大型銀行的銀行家；藉助第一部分所述盧加諾作為加密友好城市之聲譽的加密資產和數碼資產專家；以及開始為其他家族提供服務的家族辦公室。2025 年由前銀行家和獨立資產管理人創立的 Ticino Finance Association 正體現了這一代人。³多家族辦公室為少數富裕家族將資產管理與稅務、法律和行政服務結合在一起，以受監管的形式復興了傳統 fiduciario 所提供的綜合服務。如今，它們的資產管理業務需要 FINMA 牌照，受託服務需要州級授權。視其活動而定，它們還須為 2026 年新增的顧問義務加入自律組織，並在許多情況下取得受託人牌照。

數據一覽。2023 年，提契諾州有 874 家非銀行金融活動企業，全職當量 3,031 個，平均每家約 3.5 個。⁴2009 年，該州統計有 1,640 家受託企業，僱員 6,353 人。⁵在全國範圍內，持牌資產管理人的中位數為僱員 3.3 人、客戶 68 名、資產 1.4 億瑞士法郎。整個行業管理的資產約為 5,000 億瑞士法郎。⁶自 2022 年以來，資產管理人之間僅發生了約二十起合併。⁷2022 年盧加諾 Zest 與 LFG 的合併彙集了 25 億瑞士法郎資產和約 700 名客戶。⁸

2 註釋

1. Commissione Costituzione e leggi, Rapporto 7753 R（見上文）。正文中對收入的示例計算系作者本人所作。
2. Kuster, finews.ch，2026 年 2 月 13 日（見上文）。
3. finews.ch/ticino，2025 年 2 月（見上文）。
4. USTAT, 12 Denaro e banche，2026 年 3 月（見上文）。
5. Chopard, Dati 4-2010（見上文）。
6. Schwab, finews.com，2026 年 5 月 19 日（見上文）。

7. Schwab, finews.com , 2026 年 5 月 19 日（見上文）。

8. finews.ch/ticino , 2022 年 6 月 27 日（見上文）。

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-the-economics-of-a-small-firm