

盧加諾銀行業格局：機構、數據與商業模式 ——概述與總結

Dr Alexander Ressos, TEP

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

Solicitor (England & Wales)

截至 2024 年底，提契諾州共有 39 家銀行，其中 12 家總部設在該州，另有 159 家銀行分支機構。2023 年，這些銀行共僱用 5,584 人，摺合 5,218 個全職當量。¹十五年前，同一統計顯示的是 77 家銀行、275 家分支機構和 7,619 名銀行僱員。²在這兩個時間點之間，發生了意大利的稅務特赦、瑞士對意大利銀行保密的終結、提契諾最大銀行的消失、瑞士信貸的崩潰及其被 UBS 吸收，以及一輪漫長的整合浪潮——這一浪潮使 2008 年時存在的機構減少了近一半。經過這一時期而形成的金融中心，比本書 D 部分所描述的那個金融中心規模更小、資產負債表更以本土為主、監管也更嚴格。按大多數衡量標準，它仍然是繼蘇黎世和日內瓦之後的瑞士第三大金融中心，提契諾銀行家協會也一直如此描述它。³

本章探討：今天的盧加諾銀行市場由什麼構成，它如何形成了目前的格局，以及哪些商業模式維繫著它的生存。論述分四步展開。第一步對市場進行量化：從 20 世紀 80 年代末到 2026 年 3 月最新的州統計數據，銀行的數量、類別、分支機構和僱員人數，以及金融業在州經濟中所佔的份額，還有關於儲蓄和抵押貸款的長期數據序列。第二步列舉具體機構。首先是州立銀行 BancaStato 和本土零售銀行，然後轉向 UBS 以及瑞士信貸作為獨立存在在提契諾的

終結，追溯瑞士意大利語區銀行（Banca della Svizzera Italiana，BSI）的興衰，繼而描述盧加諾的家族所有和獨立銀行，以及意大利銀行集團的瑞士子公司。第三步分析商業模式、成本與整合，併為在盧加諾選擇託管銀行提供一份實務人士的核對清單。第四步考察在該行業工作的人員、他們的培訓以及他們在提契諾銀行家協會（Associazione Bancaria Ticinese，ABT）中的組織，最後對盧加諾、日內瓦和蘇黎世進行比較並作出展望。

若干相鄰章節承載了這一故事的部分內容，此處僅作交叉引用。E.II 章討論 2001 年至 2009 年的意大利稅務特赦、自願披露計劃以及瑞士對意大利銀行保密的終結。E.III 章涵蓋《金融機構法》下的獨立資產管理人、受託人和信託服務提供者。E.IV 章討論從瑞士為意大利客戶提供服務的規則，E.V 章討論意大利家族、其傳承規劃及居所。跨境勞動力市場和關於跨境工作者的新稅務協定見 H.I 章，貿易融資見 G.I 章。凡本章數據涉及上述主題之處，本章僅給出數字，法律分析則留給相關章節。

1 結論

2026 年的盧加諾銀行市場，是兩種方向相反的運動的產物。第一種運動是國際私人銀行業務的收縮——正是這一業務曾使盧加諾成為瑞士第三大金融中心。2008 年至 2020 年間，提契諾的銀行數量從 77 家降至 39 家，銀行業就業減少了約兩千個崗位，而提契諾最大的銀行 BSI 在 FINMA 就 1MDB 案作出調查結論後被併入 EFG International，從此消失。意大利銀行集團出售或合併了其大部分瑞士小型子公司，而瑞士信貸的終結則使第二家大銀行從基亞索、洛迦諾和盧加諾的街頭消失。第二種運動是本土業務的增長。1990 年至 2024 年間，提契諾銀行的抵押貸款增長了三倍多；BancaStato 成為州預算的常規貢獻者，並吸收了國際機構所放棄的部分業務；Raiffeisen 則建立起該州最密集的分支網絡。

在這兩種運動之間，一批機構站穩了腳跟。擁有明確細分市場的家族所有銀行，如以信用卡業務見長的 Cornèr、以家族客戶和企業諮詢見長的 Ceresio、在提契諾設有四個辦事處的 Sempione、擁有意大利和拉丁美洲網絡的 PKB，以及以經紀和貿易融資見長的 Zarattini，都在收縮中倖存下來，有些甚至有所增長。意大利集團已部分迴歸：BG Suisse 於 2023 年獲得新的銀行牌照，而 BPS (Suisse)則在 2025 年和 2026 年轉歸 BPER 控制。E.III 章所討論的外部資產管理人和受託人，已成為託管銀行的核心業務來源。金融業整體約佔州增加值的 7.9%，過去十年的增速慢於州經濟整體。

對於實務人士而言，盧加諾市場提供了規模、所有權結構和風險狀況各異的眾多託管銀行可供選擇，其意大利語專業能力的集中程度是瑞士其他任何金融中心都無法比擬的。選擇時應考慮：銀行的資本實力、所有權結構和監管地位、記賬中心、在意大利法律允許的範圍內協助客戶履行意大利申報義務的能力，以及其與外部資產管理人的關係。過去十五年的法律史——從 scudi（稅務特赦）到 BSI 案——表明，對於資產的長期安全而言，銀行的聲譽以及其對客戶所在每一個國家規則的遵守，遠比任何關於隱秘性的承諾更為重要。下一章將轉向這段歷史的法律層面：意大利的稅務特赦以及瑞士對意大利銀行保密的終結。

2 五句話概要

2008 年，提契諾有 77 家銀行、7,619 名僱員；到 2023 年和 2024 年，則為 39 家銀行、5,584 名僱員——此前，瑞士對意大利銀行保密的終結已使大部分小型外資私人銀行業務消失。提契諾最大的銀行 BSI 在 FINMA 於 2016 年 5 月 24 日就 1MDB 案作出調查結論後走向終結，並於 2017 年被併入 EFG International，而瑞士信貸則在 2023 年至 2025 年間併入 UBS。隨著提契諾的抵押貸款在 2024 年升至 570 億瑞士法郎，本土銀行——首先是享有州擔保的 BancaStato 和 Raiffeisen 集團——的分量日益加重。Cornèr、Ceresio、Sempione、

PKB 和 Zarattini 等獨立家族銀行，以及 Banca Generali 和 BPER 等意大利集團，與全國性集團的盧加諾辦事處一起，如今構成了該市場的私人銀行板塊。金融業約佔州增加值的 7.9%，從業人員日趨老齡化，來自米蘭的競爭日益加劇；盧加諾仍是瑞士第三大金融中心，但與里拉經濟的年代相比，已變得規模更小、更以本土為主、監管也更嚴格。

3 註釋

1. Ufficio di statistica del Cantone Ticino (USTAT), 12 Denaro e banche (貝林佐納，2026 年 3 月)，表 T. 12.1 和表 T. 12.3，https://m3.ti.ch/DFE/DR/USTAT/allegati/prodima/5112_denaro_e_banche.pdf (亦由 ABT 發佈於 <https://www.abti.ch/sito/wp-content/uploads/Denaro-e-banche-2026.pdf>)。2024 年的分支機構數量見表 T. 12.2。
2. René Chopard, "Dalla crisi (per guardare oltre) alla politica del credito. Le banche ticinesi tra struttura e congiuntura", Dati – Statistiche e società 4 (2009), https://www3.ti.ch/DFE/DR/USTAT/allegati/articolo/1562dss_2009-4_15.pdf (2008 年：77 家機構、275 家分支機構、7,619 名僱員)。
3. Associazione Bancaria Ticinese, "Cenni storici", <https://www.abti.ch/cenni-storici> ("Lugano è oggi quotata come la terza piazza finanziaria svizzera, dopo Zurigo e Ginevra")。

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-lugano-banking-landscape-institutions-numbers-and-business-models-overview-a