

竞争者与合作伙伴：米兰、摩纳哥、苏黎世、日内瓦、迪拜与新加坡——概述与总结

Dr Alexander Ressos, TEP

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

Solicitor (England & Wales)

本书前面各部分从内部描述了卢加诺：它的银行和资产管理人、贸易公司、合规架构、意大利腹地及其语言。本章则从外部审视这个金融中心。它要回答的问题是：2026年，在争夺同样的客户、同样的资本和同样的专业人才的各地之中，卢加诺处于什么位置；这些竞争者中又有哪些也可能成为合作伙伴。过去十五年间，这个问题的性质已经改变。只要银行保密制度还在保护未申报的意大利存款，卢加诺就几乎没有真正争夺其核心客户群的竞争者，因为没有其他地方能同时提供瑞士式的审慎、意大利语以及距米兰一小时的车程。自第 E.II 章所述的这一模式终结以来，一个意大利家庭可以在米兰、日内瓦、摩纳哥、卢森堡或迪拜获得相当的投资组合管理服务。如今，这个家庭会根据税收、监管、法律确定性、人身安全、成本和便利程度在这些地方之间作出选择。

本章认为，卢加诺面临两种不同的竞争，需要以不同的方式应对。第一种是对居住地的竞争。在这方面，实行新居民定额税的米兰、摩纳哥、迪拜，以及瑞士国内的中部各州，与提契诺州争夺富裕个人及其家庭。第二种是对资产登记与服务的竞争：苏黎世和日内瓦、新加坡、迪拜、卢森堡以及列支敦士登与卢加诺争夺资产的托管和管理，而这些资产的所有人可能居住在任何地方。在第

竞争者与合作伙伴：米兰、摩纳哥、苏黎世、日内瓦、迪拜与新加坡——概述与总结

一条战线上，卢加诺的优势是其生活质量、适中的税负以及毗邻意大利。在第二条战线上，其优势是瑞士的制度、瑞士法郎以及密集的意大利语专业能力，而其决定性弱点则是缺乏进入意大利和欧盟市场的准入。因此，未来十年对卢加诺地位影响最大的变量是法律性的：即瑞士服务提供者可以在何种框架下为意大利客户提供服务。

本章分为十节。首先介绍衡量和比较金融中心的工具，然后依次考察米兰、摩纳哥、苏黎世和日内瓦、迪拜和阿布扎比、新加坡，再到伦敦、卢森堡和列支敦士登。随后两节讨论市场准入的法律框架：2026 年签署的瑞士与欧盟一揽子协议，以及自 2026 年 1 月 1 日起生效的瑞士与英国《伯尔尼金融服务协定》——后者被视为处理与意大利关系的一种可能模式。最后一节就税收、监管、人才和成本编制一份比较资产负债表，并探讨米兰与卢加诺之间、苏黎世与卢加诺之间哪些合作是现实可行的。由这一评估得出的至 2035 年的情景将在第 K.II 章展开，全书结论则见第 K.III 章。

1 结论

2026 年卢加诺的竞争者比其历史上任何时期都更多、更多样。米兰凭借定额税——2024 年有 1,631 人适用——以及拥有 14,170 亿欧元资产的私人银行市场，已成为富裕外国人和回流意大利人的居住地。摩纳哥不征收所得税，但已在 FATF 灰名单和欧盟高风险名单上停留了两年多。苏黎世和日内瓦的规模是卢加诺的许多倍，并且是在提契诺州经营的大多数银行的决策中心所在地。迪拜已在 GFCI 中升至第七位，吸引家族架构的速度是任何欧洲中心都无法匹敌的；新加坡则将其资产管理行业扩大到 6.1 万亿新加坡元，并在 2023 年的洗钱案中认识到快速增长的代价。自非居籍制度废除以来，伦敦已失去了许多富裕的外国居民。卢森堡和列支敦士登拥有卢加诺所缺乏的欧洲通行证。

面对这一竞争格局，卢加诺的地位好于其规模所显示的。在 2026 年 3 月的 GFCI 中，它排名第二十五位，领先于米兰、摩纳哥和列支敦士登；它为意大利家庭提供的组合是任何竞争者都无法比拟的：瑞士的制度和货币、意大利语及意大利法律专业能力、为迁居者提供的适中税负，以及自 2024 年起不再受意大利“持续居住推定”的约束。它的弱点在于市场准入法律。意大利和欧洲法律只允许瑞士服务提供者在意大利居民主动要求的情况下，或通过欧盟境内设立的机构，为其提供服务。瑞士与欧盟的一揽子协议于 2026 年 3 月 2 日签署、目前正由议会审议，但并未改变这一点，因为其中不包含金融服务协议。

自 2026 年 1 月 1 日起生效的与英国的《伯尔尼金融服务协定》表明，瑞士能够从一个接受基于结果的监管互认的伙伴那里获得相互承认。通过对比，它也说明了为何这样的协定无法简单地复制到意大利——意大利的金融市场法律在很大程度上已在欧盟层面实现协调。因此，卢加诺的现实路径是：长期而言寻求欧盟层面的解决方案；争取意大利依其本国法律，向主动提出要求的专业客户开放；在此期间则发展合作伙伴关系——通过意大利分支机构、在卢加诺的意资银行和跨境家族办公室与米兰合作，通过全国性银行集团内面向意大利语客户的专业中心与苏黎世合作，并通过欧盟和欧洲经济区平台与卢森堡和列支敦士登合作。第 K.II 章将把这些路径发展为 2035 年的情景，第 K.III 章则得出全书的结论。

竞争者与合作伙伴：米兰、摩纳哥、苏黎世、日内瓦、迪拜与新加坡——概述与总结

2 五句话概要

在 2026 年 3 月的全球金融中心指数中，卢加诺在 120 个中心中排名第二十五位，落后于苏黎世、日内瓦、迪拜和新加坡，但领先于米兰、摩纳哥和列支敦士登；而 2025 年瑞士和香港各自登记了约 2.9 万亿美元的跨境财富。米兰通过意大利的新居民定额税与提契诺州争夺富裕居民——该税额自 2026 年起提高至 30 万欧元，2024 年有 1,631 人适用——但居住在米兰的定额税纳税人同时也是卢加诺的潜在客户，瑞士银行只有在其主动要求时才能为其提供服务。自 2024 年 6 月起被 FATF 列入灰名单、预计于 2026 年 10 月移出的摩纳哥，以及已于 2024 年 2 月 23 日移出灰名单、2025 年 8 月移出欧盟高风险名单的迪拜，争夺的是超高净值人士，而新加坡的家族办公室热潮及其 2023 年涉及 30 亿新加坡元的洗钱案，对卢加诺而言主要是一个参照基准。2024 年 12 月 20 日达成、2026 年 3 月 2 日签署的瑞士与欧盟一揽子协议不包含金融服务协议，而自 2026 年 1 月 1 日起生效的与英国的《伯尔尼金融服务协定》展示了一种针对高净值客户的相互承认模式，但欧盟的协调化法律使这一模式难以复制到意大利。因此，进入意大利客户市场的准入是决定卢加诺未来的关键变量；在这方面得到改善之前，该中心的最佳策略是将其瑞士优势与在米兰、苏黎世以及欧盟和欧洲经济区平台上的合作伙伴关系结合起来。

仅供一般参考。本文不构成法律或税务意见，不能替代针对个案的专业意见，亦不建立律师与客户关系。本文反映截至 2026 年 9 月的法律状况。

在线版本：cn.helveticaregister.com/lugano-competitors-and-partners-milan-monaco-zurich-geneva-dubai-and-singapore-overview