

提契诺金融中心的情景展望——概述与总结

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

本书前面各部分描述了卢加诺如何成为瑞士第三大金融中心，以及它如何在 2009 年之后失去其原有商业模式的很大一部分。本章则着眼未来。它要探讨的是：2026 年至 2035 年间，哪些力量将塑造提契诺州的金融中心，每种力量可能有多强，以及它们使哪些结果成为可能。第 K.I 章已将卢加诺置于其竞争者之中——从米兰和摩纳哥到苏黎世、日内瓦、迪拜和新加坡——并分析了决定其能否进入意大利市场的与欧盟的关系。第 K.III 章将得出全书的结论。本章处于两者之间，集中讨论变化的内部驱动因素，以及州、市、行业和联邦力所能及的选择。

本章的论点是，卢加诺的未来主要取决于若干相互强化的缓慢趋势的综合作用，而单一冲击则会改变各种可能结果之间的概率。人口老龄化和劳动力老龄化、期望不同的新一代意大利继承人、数以百计的小型独立资产管理人的传承问题、价值创造向技术和监管的转移，以及 Credit Suisse 倒闭后资本规则的收紧，每一项都在渐进地推进。它们共同决定卢加诺是继续作为一个欧洲级别的专业化私人银行中心，滑落为一个区域性银行市场，还是利用其意大利语、伦巴第腹地和新的基础设施构建一个更新的角色。本章将这三条路径量化为至 2035 年的情景，并为每一情景设定触发因素。

这些情景是有理据的预测。它们是作者的评估，依据本章及本书前面各部分引用的数据得出。情景附有明确的假设，以便读者可以对某一具体步骤提出异议。由于没有任何官方机构发布关于提契诺州金融中心的预测，下文所用的量化指标之所以被选中，是因为它们定期公布，并可在 2035 年与实际结果加以核对。本章最后向四个层级的决策者提出建议。

1 结论

提契诺州金融中心进入至 2035 年的这十年时，规模小于其鼎盛时期，但已不再处于衰退之中。它的 39 家银行、约 5,200 名银行员工以及整个金融业约 10,700 个全职当量，构成了一个可以通向多条路径的基础。在这些路径之间作出决定的驱动因素大多是缓慢的：人口和劳动力的老龄化、意大利客户群的代际更替、独立资产管理人的传承、不断上升的监管固定成本以及运营工作的自动化。较快的驱动因素，例如针对 UBS 的资本规则、与欧盟的关系以及针对 Kryptowerte und Digital Assets 的新联邦牌照，会改变各路径之间的概率，但并不能单独决定结果。

本章描述的三种情景是作者的评估。“利基卓越”是最可能的路径，它使卢加诺保持为一个欧洲级别的专业化私人银行中心，机构数量减少但规模更大。“逐步侵蚀”会使其沦为一个仅保留残余国际功能的区域性银行市场。“伦巴第复兴”则在改善的市场准入和共同战略的支撑下，使其成为服务意大利及意大利语客户的瑞士金融中心。上文列出的 2035 年量化指标和触发因素，使读者能够追踪哪一条路径成为现实。

各项建议有一个共同主题。州、市、行业和联邦各自掌握应对措施的一部分，但没有任何一方能够单独确保结果。人员的培训与留用、每家机构的传承规划、专注于客户在别处无法获得的服务、具有竞争力且稳定的税负，以及金融中心统一的声音，都在提契

诺州自身的能力范围之内。市场准入和资本规则属于联邦事务，提契诺州必须在伯尔尼陈述自己的主张。第 K.III 章将在全书结论中采纳这些发现，并将其置于前面各部分所追溯的漫长历史之中。

2 五句话概要

提契诺州金融中心以 39 家银行、约 5,200 名银行员工以及占州 GDP 7.9% 的金融业开始至 2035 年的这十年，其规模小于鼎盛时期，但自 2021 年以来正在恢复。它的未来主要取决于缓慢的趋势：人口和劳动力的老龄化、意大利家族财富向新一代的转移、数以百计的小型资产管理人的传承以及运营工作的自动化。Credit Suisse 倒闭后针对 UBS 的资本规则、进入意大利和欧盟的市场准入、针对 Kryptowerte und Digital Assets 的新联邦牌照，以及瑞士金融市场监管局（FINMA）关于自然相关风险的规则，会改变各种可能路径之间的概率。依作者的评估，“利基卓越”是最可能的情景，“逐步侵蚀”是真实存在的风险，而如果伯尔尼、布鲁塞尔和罗马的政治决定有利，“伦巴第复兴”也是可能的。州、市、行业和联邦可以通过培训、传承规划、专业化、稳定的税收、共同战略以及坚定地争取市场准入来提高胜算。

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