

小型公司的经济账

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

整合有限的原因在于小型企业的经济状况。一家拥有三名雇员、68 名客户、管理资产 1.4 亿瑞士法郎的卢加诺资产管理人，按约 1% 的全包费率计算，每年扣除成本前的收入约为 140 万瑞士法郎。租金、薪资、牌照、监管机构、审计、外部合规和风险管理服务、职业责任保险、IT 和数据服务吞噬了这笔收入的大部分。州自律组织的代表估计，仅联邦监管一项，小型企业每年的成本就达 2 万至 2.5 万瑞士法郎。¹2025 年两家监管机构合并后的收费调整表明，这些企业对固定成本的上升是何等敏感。²然而，将企业出售给整合平台的所有人兼管理人会失去其独立性，往往还会损失部分价值，因为客户与其本人紧密相连，一旦他离开，客户也可能随之离开。因此，许多所有人更愿意继续经营，在合规和 IT 方面与其他企业合作，或者规划逐步的传承。

传承问题在提契诺州尤为突出。在 20 世纪 70 年代至 90 年代间建立起这个行业的那一代 fiduciari 正在步入退休年龄，第 E.I 章也指出，提契诺州银行雇员中有很大比例年龄在五十岁以上。客户同样在老龄化。他们的继承人往往居住在米兰、伦敦或其他地方，与卢加诺的资产管理人并无私人联系。第 K.II 章将独立资产管理人的传承作为未来十年的情景之一加以讨论。

1 新进入者与新模式

市场也呈现出更新的迹象。新企业的创办者包括：在合并和重组后离开大型银行的银行家；借助第一部分所述卢加诺作为加密友好城市之声誉的加密资产和数字资产专家；以及开始为其他家族提供服务的家族办公室。2025 年由前银行家和独立资产管理人创立的 Ticino Finance Association 正体现了这一代人。³ 多家族办公室为少数富裕家族将资产管理与税务、法律和行政服务结合在一起，以受监管的形式复兴了传统 fiduciario 所提供的综合服务。如今，它们的资产管理业务需要 FINMA 牌照，受托服务需要州级授权。视其活动而定，它们还须为 2026 年新增的顾问义务加入自律组织，并在许多情况下取得受托人牌照。

数据一览。2023 年，提契诺州有 874 家非银行金融活动企业，全职当量 3,031 个，平均每家约 3.5 个。⁴ 2009 年，该州统计有 1,640 家受托企业，雇员 6,353 人。⁵ 在全国范围内，持牌资产管理人的中位数为雇员 3.3 人、客户 68 名、资产 1.4 亿瑞士法郎。整个行业管理的资产约为 5,000 亿瑞士法郎。⁶ 自 2022 年以来，资产管理人之间仅发生了约二十起合并。⁷ 2022 年卢加诺 Zest 与 LFG 的合并汇集了 25 亿瑞士法郎资产和约 700 名客户。⁸

2 注释

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

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

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

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