

成就跨代看

——记多伦多“城市广场”创办者陈荣耀

李家翘

眼准抓良机

位于多伦多北部万锦地区的城市广场，是多伦多市象征华人发展的地标。多伦多居民的48%为来自世界各地的移民，华裔人口超40万，是北美地区有名的华人聚居地。近二十多年来，新移民大批涌入，聚集在多伦多东北部的万锦区，带来了大量资金，加强了其作为加拿大经济、商业、金融和文化中心的地位。著名的城市广场即在此地。

身为大多伦多地区发展商雷明顿集团（Remington Group）专责商住物业投资的副总裁，陈荣耀于20年前就看到，随着华裔人口逐渐北移，打造一个以华裔为中心的商场大有作为。凡事“预则立，不预则废”，谋定而后动。陈荣耀力排众议，把一个荒芜的粟米田变成了今天繁华的商住区，并成功将其转化成华人发展的地标兼开拓成主流社会的独特旅游点，使公司 Remington Group 在华人社区也占了一席之地。



图 1 和商业伙伴于城市广场（中）

当年，陈荣耀决定推出城市广场重建计划，无惧附近多个华人商场的夹击。他认为要提升竞争力，维持市场占有率，重建是唯一选择。陈荣耀明言：“投资商业项目，一定要做好客

观数据，而且要像培养孩子般负责看待，不能建好后放任不理。”

谈及现在的成功，陈荣耀把之归功于加拿大的平等教育制度。

年少求学艰

1967年香港暴动后，当年的8月15日，陈荣耀随双亲从香港移居加拿大，落户离多伦多约4小时车程的安省北部小镇北湾(North Bay)。冬天，冒着零下40度的严寒步行上学。夏天，帮人剪草或到餐馆打工。陈荣耀介绍说，因为出生在广州，接着到香港接受小学教育，移民后从亚热带到寒带，强烈的气候反差不比语言障碍好适应。

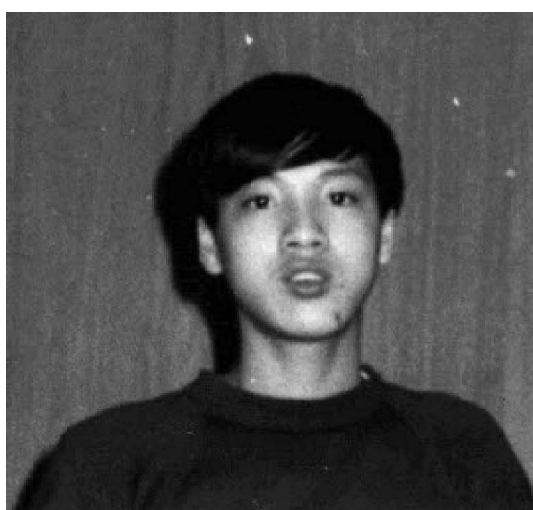


图 2：年少时期

“那年我13岁，每天要在零下40度的天气下走一里路上学。天寒地冻，感觉鼻子好像一碰就会掉下来。最初6个月很想赌气返回香港，毕竟那边是自己熟悉的地方，热闹，朋友多。在

这边简直就像坐牢。”

除此之外，因为文化差异，他在班上几乎每天受同学欺负。陈荣耀坦言英语是最大困难，当时的程度近乎文盲，看不懂，也听不懂。“我在香港根本没有机会学到英文，又不是读贵族学校可以上英文课，语言基础只是 ABCD 二十六个英文字母。来北湾后语言不通，完全鸡同鸭讲，没有办法。唯有靠上课专心地听，一点一滴的意会。那时还没有 ESL，靠一些略通广东话的当地亲戚，一边和他们玩，一边学习语言和加拿大生活方式。”

由于沟通存在障碍，为此不免遭白人学生欺负，有时候会产生一些矛盾。等到英语水平有所上升之后，也开始明白对方的文化背景及说话方式，自己也懂得和他们做

朋友，冬天还跟他们去溜冰、打冰球，逐渐习惯了加拿大的生活方式。宝剑锋从磨砺出，梅花香自苦寒来。陈荣耀笑着说，熬过这段日子，也训练出自己坚毅不屈不怕吃苦的性格。后来棱角磨平了，知道作任何决定在坚持自己的立场之余，也要了解对方及自己的底线。他坦言这种性格对他日后制定商业政策、与人谈判及处理纠纷有极大帮助。

基础创远见

除了加拿大机会均等的教育制度，让穷家子弟有机会和别人站在同等起跑线上这一重要特质之外，在教育理念上，加拿大为典型的北美教育，重视批判思考及创意的教学方法，有别于亚洲地区“填鸭式”教学。陈荣耀认为本地老师重视启发学生的创意，减少背诵及强调批判思考，为他日后在商界发展打好稳健的根基。因此在现在的工作之中，处处可以流露出当时的经历对他产生的巨大影响。“现在当发展商，面对同行的正面挑战，市场力量一定要强劲。现在发展汇通广场(Remington Center)的过程就如同年少时的经历一样，一定要将自己的概念及坚持当面告诉人家。挑战者一定要知道我们财力、势力在哪里，他们要知道我不是好欺负的。‘真金不怕火炼’，我们不怕其他人挑战，因为公司凭城市广场已经建基在这里多年，做了很多研究及投放资金，断不是卖一个艺术概念。”

“我中学毕业后，没有转到如多伦多或蒙特利尔的大城市大学就读个中原因全因家庭财政。所以选择了留守北湾，在一间名叫 Canadore 的学院继续进修商科及会计。加拿大大学不会因你付不起学费就会把你拒诸门外，穷家子弟仍然可以进学校读书，每个加拿大人都有同等机会去学习成长。作为一个加拿大生长的华人，看到父亲艰苦谋生，为一日三餐而辛勤工作，自己很想读好书，让家人可以过更富足的生活。同时，

也想被主流社会认同。”陈荣耀自言，在他读书的年代这不是一件容易的事情。

“本地的中学及大学课程，给予我机会去启发创见，也为我将来的事业铺路。我踏入社会寻找第一份工作的时候已经有很稳健的基石，就是靠中学及大学时各老师的教导，引导我放胆发问探索新知。当时读书有很强的驱动力——以后要回馈社会，同时令家人生活安好！”

得幸运伯乐

陈荣耀初出茅庐时并不搞地产界发展，而是涉足会计及核数专业。干了不久便觉得入错了行，要转变环境。“我在北湾的 Canadore College 读商科及会计文凭，毕业后曾到两家会计师楼工作，都是做核数及准备财务报表等工作。1979 年我由北湾移民到多伦多，前后干了三年多，由于工作性质要经常出埠，人工还不算太好，又要兼读加拿大注册会计师(CGA)的牌照，加上有了儿子后家庭负担增加，所以决定辞掉工作寻找新的工作机会。”

1980 年的一天，陈荣耀看到报纸上 Remington 刊登广告招聘簿记。记得应征时负责面试的财务总监告诉他，全部门只有三个人：老板、财务总监及秘书小姐，合适的话你就是第四个。陈荣耀没太放在心上，只是想去不同行业试试，骑驴找马。想不到，当时老板 Rudy Bratty 喜欢他的会计背景，认为他要求的薪水不算太离谱，于是邀请陈荣耀加盟——他这一做便是 30 年！



图 3：慈善高尔夫球赛

陈荣耀初入 Remington Group，只是负责账目。幸运的是，他慢慢开始接触地产和法律等范畴。陈荣耀介绍说：“当

时部门虽然小，但已经有很多工作，像买地、按揭等等。这些计划都规模不大，但接触到很多以前没有碰过的东西。说起来也要多谢我以前的会计师楼老板，由于该处的业务很繁杂，什么生意都做，因此学到很多实际的谋生技能，那种变通及应变能力在新公司里也属于佼佼者的级别。”

做账目的工作小有所成，老板开始看重他，让他负责处理一些档案，里面涉及物业管理、收租、处理投诉等相关内容。为此，他经常要去法庭，与律师直接接触，日积月累学了很多法律知识。

几年后，老板 Bratty 接手了一间倒闭了的地产公司。从此，业务几何一般扩充，身为熟悉公司运作的老臣，陈荣耀开始学如何管理下属。公司的档案越来越多，聘请的人数增加，分别负责收数、维修及处理缴费。陈荣耀需要监管他们日常工作，确保运作畅顺及年终不要亏本。由于营业额开始增大，陈荣耀获老板信任，全权负责公司会计、档案，业务由也人工操作转变为计算机化程序化管理。老板选中他，皆因他熟悉公司各个环节的运作，懂得怎样有效解决难题。



图 4 与老板 Bratty 一起展示商业计划

家族企业，外人要在其中占重要职位绝非易事。

在 Remington Group 内，整个高层均为总裁 Rudy Bratty 及兄弟 Jerry Bratty 的亲属，唯一的外人就

是陈荣耀。他非常感激老板 Bratty 教他做房地产生意的窍门，是他有了把在商学院学到的理论应用到实际的机会。“Bratty 是我的良师。他是一个成功的商人，脑筋很灵活，与他开会一定要摸通他想什么。我对华人市场比较熟悉，所以每次提出方案都会分析

好，附以数据支持，包括正面及反面的观点，让他知道有所选择。Bratty 自己分析完一个议题后都会问我意见，大家的结论都大致相同，所以他很相信我的判断力，如果我觉得这条方案可行，Bratty 也肯放心让我去做。”

陈荣耀庆幸自己与 Bratty 共事多年，学了很多营商技巧，彼此建立了良好的默契。因此很多会议活动 Bratty 都带着他一起去，不单是华人事务，所有公司事务也一样。开完会后他大都会简单一句：“Wayne Chan (陈荣耀) 会和你们联络。”Bratty 用人信奉“不管黑猫白猫，捉到老鼠就是好猫”的原则。从家族利益看，陈荣耀是“外人”，就企业发展的角度看，陈荣耀是“会逮老鼠的猫”。Bratty 任人唯贤，陈荣耀做事认真，中国话说是遇到“明主”！

事业新方向

80 年代末期，城市广场所在地仅有一些平房及谷仓。随著华裔移民北移，当时的陈荣耀眼见华人社区对同声同气的商户需求日增，就建议把这些平房及谷仓统一，以一条传统主干街道的概念发展起来，引入有华裔元素的食肆、超市及小商户，兼以一个中央舞台吸引本地的族裔团体，结果成功凝聚人流，以至于远道从中港台过来的艺人都来登台表演，使城市广场成为多伦多及万锦市最为华人熟悉的商场，甚至成为主流社会的热门旅游点，商场名字出现于多伦多各大小旅游指南中。

2009 年，城市广场重建引起多伦多华人社会关注。陈荣耀认为面对附近数个商场夹击，要提升竞争力，维持市场占有率，重建是唯一选择。“现在的城市广场根本是一个退化中的商场，成本收效非常差。但数年前的市场又未完全成熟，断不能贸然拆下来改建。由历史数据可知现在市场开始成熟，人流具有一定规模，是重建的时候了。”

“当地产发展商，不是仅仅把商场建好就行，也要想想怎样去管理他。正如外面有

个集团，每天也嚷着要建新商场，但资金迟迟不到位，建好的第一期也就变了一个虚城。我们若要建好一个商场出来给买家订购，需要对那些投资者及最终用家负责。感觉上就好像培养小朋友一样，要确保他有支持，可以独立成长才放手，不可当孤儿放任不理，否则就是与原则抗衡，这会不利于公司的声誉。”



图 5 和工作伙伴在一起

凭借着灵活的商业头脑在这个多元化的社会中创出一片天，陈荣耀再三强调了加国开放式教育制度带给自己的影响，正是后发式的教育理念在其成长过程中潜移默化化为如今的行事作风

成就跨代看

陈荣耀坦言，新移民来到加国，一定要懂得放下，而且别奢望能一步登天，很多时成就要待子孙辈才会显现。“新移民落地生根，一定要放下过往的生活，否则很难主动融入适应。像我经常觉得香港多姿多彩，但你来到加国要放弃一点才得到一点，很多时就是要咬住牙根等待机会，那怕是千份之一的机遇，都要有信心自己可以达到目标。”

“此外，做事要看长远一点，最重要是栽培下一代去做社会有贡献的事情。像我父亲过来加国时去了渥太华做厨师，他没有想到我达到这个地位。同时，我也没有想到我儿子达到另一个地位。他 21 岁做药剂师，但觉得不够而转读工商管理硕士(MBA)，读完后又觉得差一点点，跑了去读税务硕士。他现在在一间公司担任很高的职位，成就肯定超越我。”

“我这样说不是想自夸，而是要新移民明白到，中国人脑袋的转很快，要相信自己的能力及贡献。自己未必做得到的，可以让下一代去发展。像我初时零下 40 度行一公里上课，没办法就要刻苦，不然不会有今天的毅力。很多经验是累积的，并非一朝一夕可以达到，而今天铺下的基石，可以让子女加以发挥，绝对不会浪费。”

对于有心创业的新移民，陈荣耀认为一定要有创新的思想，不要盲目跟风及只顾减低成本。“假如想创业的话，一定要做好市场调查，不要只懂降价，不是你出一元我要想想能否用五毫子打败你。做生意最重要是创见及独特性，因为一盘生意的生命周期不长，一定要有新概念，否则就会被人淘汰。”



图 6 汇通广场展示会

“很多人遇到生意困难就想减低成本，但其实要考虑一下是否要追加成本去做，做了能否成功。做生意的大忌是聚焦眼前，很多时候是要反其道而行去找根治方法。当然，加成本也要加得聪明，所以要做好

功课。像汇通广场，我是不会因有其他竞争对手而退缩，最重要是知道你的底线在哪里，要怎样做才会取会主导权。”

回首当年，陈荣耀感谢加拿大基础教育为他进入商界打定良好基础，且终身受用。陈荣耀的父亲在申请家人移民之前，曾在首都渥太华逗留了一段日子。为了早日安家团聚，他在市内餐馆打工，每天超时工作以增加收入。穷人的孩子早当家，陈荣耀立志要发奋图强报答父母。时光荏苒，陈荣耀自言，父亲没想到他能做到今天这个地位。他寄语新移民：“做事目光要放远一点，最重要是栽培下一代去贡献社会。成就并非眼下定夺，要青出于蓝而胜于蓝！”

