

团队的力量

「美」乔纳森·蒂施 (Jonathan M. Tisch)

卡尔·韦伯 (Karl Weber) 著 吴娟 译

THE POWER OF WE
SUCCEEDING THROUGH PARTNERSHIPS

合作铸就成功

美国前总统

克林顿

强力推荐



北京师范大学出版社
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PRESS



THE POWER OF WE
SUCCEEDING THROUGH PARTNERSHIPS

团队的力量

合作铸就成功

[美] 乔纳森·蒂施 (Jonathan M. Tisch) 卡尔·韦伯 (Karl Weber) 著 吴娟 译



北京师范大学出版社
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

团队的力量：合作铸就成功 / (美)蒂施, (美)韦伯著; 吴娟译. — 北京: 北京师范大学出版社, 2006.1

ISBN 7-303-07865-7

I. 团... II. ①蒂...②韦...③吴... III. 公司-企业管理-组织管理学 IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 158764 号

The Power of We: Succeeding Through Partnerships

Copyright © 2004 by Jonathan M. Tisch

Simplified Chinese Translation Copyright © 2006 by Beijing Normal University Press

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc.

中文简体版由 John Wiley & Sons 授权北京师范大学出版社独家出版发行

北京市版权局著作权合同登记号: 图字 01-2006-0622

团队的力量：合作铸就成功

出版发行 北京师范大学出版社 (北京新街口外大街 19 号 邮编 100875)

出版人 赖德胜

责任编辑 赵西易新

印刷 北京新丰印刷厂

开本 170 × 240mm

版次 2006 年 2 月第 1 版

印次 2006 年 2 月第 1 次印刷

字数 177 千字 印张 12.75

书号 ISBN 7-303-07865-7

定价 26.00 元

网址 <http://www.bnup.com.cn>

版权所有 侵权必究

写《团队的力量》这本书真是一个好主意。它准确地揭示了那些著名的公司是如何建立与壮大的。

——比尔·马里奥特 (Bill Marriott)

万豪国际酒店集团董事长兼 CEO

现在的组织机构之间越来越相互渗透。战略联盟和合作伙伴关系已经成为了公共部门、私人团体以及非营利组织获得成功的关键。乔纳森·蒂施通过自己在商业和公共服务方面的经验,为那些想加强同别人合作来获得共同利益的人们提供了积极的建议和指南。相信每一个人都能从本书中学到有价值的东西。

——劳伦斯·巴考 (Lawrence S. Bacow)

美国塔夫茨大学校长

乔纳森·蒂施是美国最具想像力和最有远见的商业领袖之一。《团队的力量》一书以独特的洞察力向我们揭示了合作铸就成功的商业哲学,正是这种哲学帮助乔纳森和他的公司获得极大的成功与广泛的赞誉。这本书很值得一读。

——托马斯·多诺霍 (Thomas J. Donohue)

美国商会主席兼 CEO

单干的时代已经过去了。越来越复杂的世界相互交织,成功更青睐于那些懂得如何将人们团结起来,利用创造性和多样化思维创造奇迹的人们。这种理念隐含在合作的力量当中,也是作者乔纳森·蒂施通过实践想要告诉我们的。

——玛里琳·卡尔森·纳尔逊 (Marilyn Carlson Nelson)

卡尔森公司主席兼 CEO

THE POWER OF WE
SUCCEEDING THROUGH PARTNERSHIPS



CONTENTS

- 第一章 纽约的蓬兴——危难时候的合作力量 / 1
- 第二章 合作的力量——从我到我们 / 19
- 第三章 现在，谁是老板？——从总经理到保洁员 / 37
- 第四章 家族企业——一切始于瑟德和埃尔 / 51
- 第五章 员工是第一位的——从第一线到底线 / 71
- 第六章 使顾客变成合作伙伴——共同创造价值 / 101
- 第七章 做个好邻居 / 127
- 第八章 集思广益，才能由一生十——合作第一，竞赛第二 / 143
- 第九章 超越投票箱——公民团结一致比投票更起作用 / 161
- 第十章 企业主能得到什么？——带来收益，增加内涵 / 177
- 结语：另外 12 条建议——个人成功的秘诀 / 186

第一章

纽约的蓬兴 ——危难时候的合作力量

成功的团队并不是建立在哪一个人的基础上，即使是像迈克·乔丹、刘易斯这样的超级巨星，他们依然需要强有力的支持，事实也证明了他们是真正的领导者，能够让其他人更好地团结在自己的周围。

——鲁道尔夫·朱利安尼
前纽约市市长（1999~2002）

有一个问题一直困扰着我们：“在当今复杂的社会中，合作当真会有那么大的作用吗？许多企业正在苦苦地挣扎以求得生存；当人们受到威胁的时候，他们的第一反应难道不是惊慌失措地逃跑以求自保吗？”

你也许认为现实中人们的表现就是那样，但是我不这么认为，我曾见证过我最喜爱的城市——纽约，在2001年9月11日恐怖袭击——每个人记忆中最艰难的日子里，合作所表现出来的力量。

恐怖袭击毁坏了世贸中心，夺走了将近3千人的生命，给我们带来了一系列艰巨的挑战。有两个挑战直接影响到了我以及我所在的行业，一个

团队的力量

是短期的人道主义危机,成千上万的市民及游客需要及时治疗心理和身体上的创伤,来克服他们所蒙受的阴影;另一个就是长期的行业危机,由于袭击对人们信心的打击,将本已摇摆不定的国民经济推向了彻底的萧条。我和无数的美国人从这次事件中所学到的合作精神,跟我们今天拥有的一切息息相关,它们将会在今后的日子中慢慢体现出来。

现在每个人都回想一下,2001年9月11号,那个星期四的早晨他们在做什么,就像60年代的美国人回忆起当他们听说肯尼迪遇刺的消息的时候,他们在做什么,在哪里。当时,我正在纽约东区的公寓里,因为患了流行感冒,整个晚上一直都很难受。第二天醒来的时候,稍微好了一些,我决定去紧挨着世贸中心的美国邮电大厦参加11点举行的旅游行业圆桌会议,会上将宣布同世界旅游组织结成的新型伙伴关系,我可不能错过这样的事件。

早晨八点半的时候,我一边享用着烤面包,一边浏览着每天订阅的四份报纸——《纽约时报》、《每日新闻》、《纽约邮报》和《华尔街日报》,思量着我的身体是否能够参加今天的会议。NBC(美国国家电视台)的每日新闻开始了。

然后,8点42分,一切变样了,考瑞克紧急插播了一个新闻:一架飞机撞上了位于曼哈顿区的世界贸易中心的一栋楼(这是最开始报道中的最初的袭击),刹那间,同所有美国人特别是纽约人一样,我的注意力被转移到电视上。随着新闻报道不断的深入,我坐在电视旁边,紧紧地盯着屏幕,眼看着大楼崩溃坍塌,现场弥漫着烟雾灰尘。

也许在这个危机恐怖时刻,你的感受和考虑是和我一样的,关心那些无辜受难的人们,担心国家安危,憎恨那些惨无人道的恐怖分子,忧虑着我们的世界将何去何从。我马上考虑到那天早上可能在市中心的我认识的所有朋友,有些就在世贸中心工作,还有一些经常在那里参加一些商业会议。透过世贸中心餐厅的窗户,可以俯瞰整个纽约的风景,看到纽约的天空、港口和自由女神像,这是一个极受欢迎的晨会和谈话的场所,也许我所关心的某些人正困在那些建筑物里,在绝望地寻求出路。

这时候我的电话开始响了。第一个电话来自埃米，我的一个很好的朋友，她在西区工作，离时代广场不远。她用颤抖的声音说道：“你还好吧，看过新闻吗？我该怎么办，我很害怕……”

我说：“我们都很害怕，赶紧到我们这里来吧！”然后她出发了，步行将近一个小时来到了我的家，我们一起度过了那个早晨，也许在那个时刻你也帮助过离你很近的朋友。我快速地确认了一下家人的安危，万幸的是他们都平安。

前天晚上父母乘坐私人飞机去丹佛观看纽约巨人队和丹佛维基队的比赛，他们现在还在丹佛。我知道他们现在很想回来，特别是在家乡遭到了攻击的时候，但是国家已经实行了空中管制，我也不知道还要多久才可以和父母见面。当你急切想见到你所爱的人时，天性所至，那种等待的煎熬是极其难受的。

后来父母给我们讲述了整个事情的经过，发生袭击的时候，他们正在丹佛机场，等待机场批准他们起飞，最终他们被拒绝了，也被告知了发生了什么事情。尽管所有的空中飞行被终止了大约一个星期，但是父母却在两天后就回来了。我的父亲是一个很聪明的家伙，他在与洛斯公司安全部门总监的通话中得知，联邦紧急事务局急需帮助，他们有4个员工滞留在丹佛，洛斯公司能为他们提供帮助吗？当然可以了！星期三晚上，父母和四名联邦紧急事务局的工作人员乘坐着当时极少数被允许飞行的非军用飞机回到了纽约。

当我得知亲人都平安的时候，本应平静的心却异常地浮躁起来。起初我的感觉和其他人一样，震惊，恐惧，但是作为一个商业领导者，我不得不面对一个更严峻的问题，美国的经济本来就已经停滞不前，如今再遭受这样的打击，形势将会变得更加严峻，特别是我所在的旅游行业将会遭受最大的损失，四个宽体客机被恐怖分子劫持用作武器，两个撞击了世贸中心，一个撞击了五角大楼，另外一个坠落在宾夕法尼亚，造成了巨大的人员伤亡。旅游业最引以为豪的宽体客机用作了恐怖袭击的武器，还有什么比这更能打击旅游行业呢？

团队的力量

由于恐怖袭击所造成的后遗症，航空将会关闭一段时间，等到重新开放的时候，许多人也许会害怕乘坐飞机了，这将间接地冲击旅游业，纽约是我最熟悉最喜爱的城市，在遭受历史上最严重的恐怖袭击后，随之而来的就是严峻的经济问题，它能承受得了吗？

星期四，据最新的统计数据，在袭击中共有几千名市民丧生。慢慢地我意识到，很多人——也许是几百万人已经失去了他们往昔的美好时光，这将是我们的政府和商业领导都要应对的一个社会问题。

~ ~ ~

在危机时刻，人们的反应是来源于他们自身的本能。恐怖袭击后，勇敢的战斗机飞行员、警察、紧急事务局的工作人员都在第一时间赶到了各自的岗位上，去做属于他们职责的事情。他们义无反顾地冲向了危险地区，医生、护士、心理学家以及社会工作者也赶赴到第一线为人们提供服务。

作为一个商业领导者，我花了整天的时间来考虑怎样把大家团结起来解决这个问题。“9·11”事件发生的那天，我的本能反应就是想把大家组织起来，首先代表洛斯家族，然后代表整个旅游行业，像往常一样，找到能够扩大这种合作力量的方式。

开始我们不得不处理惨剧带来的直接后果。我所在洛斯家族的酒店在纽约拥有两个分店，其中一个是大都会分店，邻近消防局和警署，我们同他们一直都保持着很好的关系，经常给他们送一些可口的食品，使得他们整天都能保持着很好的精神状态。我向酒店经理询问了员工的情况，所幸的是他们都很好，而且他们强烈要求能为这座伟大的城市做出一些力所能及的事情，尽到自己作为市民的职责。

蒂施的提示

你的公司曾经面对过危难时刻吗？并不一定是像“9·11”那样的民族性的灾难，也许是一次火灾或者意外事件，或是某位重要领导的突然逝去，或是你提供的产品和服务出现了意想不到的问题。你是怎样应对的呢？你能从社区的合作伙伴那里寻求帮助吗？每个机构都需要一套应急方案。出现紧急情况的时候，没有一个指望得上的强有力的合作伙伴的话，你的方案就不是完整的。

接下来的时间里，曼哈顿变成了一个避难所，同纽约市其他的消防局一样，曼哈顿消防队在大楼坍塌中付出了11名队员的生命，我们无法挽救他们，但是我们可以尽最大努力做一些力所能及的事情。警察和消防队的亲人们正在街头焦急地等待着，我们把他们安置在旅馆中，同时为救援人员提供各种便利的措施，餐厅员工自愿加班，为他们提供饮食。

成千上万的商业界人士以及个人都以类似的方式贡献出自己的一份力量，在“9·11”事件中所涌现出的爱与关怀远远不是“合作”“团队”这几个词就可以表达的。

遭受袭击的那天，纽约市的交通被迫中断，所有的航班被迫取消，洛斯酒店和纽约市其他的酒店可以为这些滞留的旅客提供住所，不光是外来的，还包括那些回不了家的本地市民。

我花了一个下午的时间同许多朋友和同事们电话联系，想弄清楚现在公司的状况，以及制定一个切实可行的计划来使公司平稳地度过这段时间。当我来到丽晶酒店（离我们的家庭办公中心很近）吃晚饭的时候，我邀请我所认识的每个人一起就餐，我知道他们现在无路可去。而且在这个时刻，大家都想呆在一起，除了酒店的餐厅以外，全城的餐厅几乎都关

了，几百名饥饿的游客被吸引到了丽晶酒店，希望能在这里解决吃饭问题，很遗憾，我们显然还没有做好准备，目前的状况很乱，我们还不能给他们提供服务。

我立即把洛斯酒店所有的人都召集起来，包括市场部总监、会计、销售人员，他们都被派到了厨房和餐厅，我也帮着推餐车，给大家发送面包。现在餐厅里有几百人，比平常多几倍，更重要的是现在这里成为了旅客滞留中心。我们在里面安放了电视，方便人们了解最新的新闻，许多人到了深夜还在谈论发生的事情，相互地安慰。



第二天是星期三，我被邀请去参加纽约市商业领导会议。由于紧急事务指挥中心原来坐落于世贸中心，现在只好临时搬到警察局办公，你可以想像一下现在的戒备有多么的森严，我还从来没有在一个地方见过这么多的警察。

我进去的时候，第一个遇到的人是苏利，市长朱利安尼的发言人，我

认识苏利已经快40年了，我从电视上看到世贸中心坍塌的时候，他们就在现场，差点就丧命，我上前问候苏利的时候，市长突然出现，向我打了一声招呼：“约翰，还好吧？”

“我还好，更重要的是你。”我回答道。市长现在以这座城市的领导者身份出现，他将会给我们带来信心和力量。他看起来显然是一夜没有合眼了，但仍然给我一个强有力的拥抱说道：“我很好，我们都会好起来。”很明显，这个“我们”指的是整个纽约的人民。

尽管我和朱利安尼政见不同，但是此刻我觉得我们彼此间的关系已经超越这点，显得深刻而重要。

会议开始了，紧急征用的办公室看上去很怪异。到处都是电话线，桌上放置着一部从储藏室中翻出的电话，估计是十年前的设备，这个地方还堆积着其他杂物，但是坐在桌子边的却是50位纽约最具影响力的商业和政治领袖：我的朋友卢廷——纽约最有名的房地产开发商，他的父亲刘易斯——一位伟大的商业家在这次袭击中不幸丧生（几天后在他的葬礼上，克林顿首先为他致词）、与我同在一所预备学校呆过的美国国家广播公司的总裁安迪·鲁可、纽约市酒店联合会主席约翰约瑟夫·斯匹纳图、纽约经济发展委员会主席查尔斯·加加诺、纽约市中央劳工委员会主席布瑞恩·麦克劳福林、纽约房地产委员会主席斯蒂文·斯皮诺纳、主管纽约城市运作的副市长约翰·路卡、主管经济发展的副市长鲍迪·哈丁。当消防局长汤姆·范·埃森、警察局长贝里·卡里、市长朱利安尼走进来的时候，我们全体起立为他们鼓掌。

市长简要地介绍了纽约市现在所面临的挑战，我们就袭击所造成的人员伤亡以及损坏的公共服务设施讨论了一会儿，其间市长特别强调说：“我现在最担心的就是成千上万的办公室被毁坏了，这将带来种种不便。有些可以在短时间内恢复，但是那也得要花上几个月的时间。我们需要为这些公司提供新的地方，否则一旦他们离开这里，尽管是短期的，也会让纽约经济再次遭受打击。各位有什么好建议吗？”

“让他们在酒店办公怎么样？”我提议道，“我们的酒店现在挤满了

人,但是今天人们将陆续回家,即使有些人需要开很长时间的车才能回到芝加哥或是佛罗里达。由于人们受到袭击的惊吓,我们的生意也将受到很大影响,为什么不用空余的房间和会议室作为临时的办公场地呢?”

一种亲密的合作关系立即促使这种想法变成了现实,纽约房地产委员会统计了公司需要的以及酒店能提供的办公空间数据,最后许多公司使用了酒店提供的办公场所。比如,大型国际金融公司雷曼兄弟投资公司,搬到了纽约第七大道52号街的希尔顿曼哈顿酒店,这样他们就不用搬离纽约,纽约也成功地保住了税收来源,从而避免了财政上的打击。

一个小时的时间里,聚集在一起的政治家和商界人士就怎么解决纽约现在所面临的一些问题交换了意见,大家的呼声很高。这种超越个人利益和特权的争论在以前召开的会议中极少遇见,我们都知道,团结的背后有一个极其重要的原因,它比我们每一个都重要——我们都深爱着这个城市。会议结束的时候,朱利以一句简短的但有力量的话鼓舞着我们:“我们比以往任何时候都需要你们,我们知道该怎么去做,我们的目标是一致的。”

蒂施的提示

如果你是某位商业或者机构的领导,你有没有和你所在社区其他机构领导公开交流的渠道呢?公私伙伴关系通常很重要,尤其是在困难时期。不要到那个时候才想起要和你所在城市或者州的政府领导们建立友好关系,今天就找个机会代表社区一起工作吧。一旦你面对任何危机,这样的伙伴关系会使你化险为夷的。

第二天,我们参加了纽约市官方旅游机构执行委员会的一个紧急会议,我也是其中的成员之一。

我们已经知道,纽约市官方旅游机构是公私伙伴关系和谐进展的一个相当典型的例子,它的使命就是让纽约市成为游客们的旅游目的地,在最好的时期,这项工作都极具挑战性。“9·11”之后,我们对合作力量的信仰受到了道德和经济上的冲击,我们的联合也将受到前所未有的考验。

与会的人中,我见到了克里斯托芬·克莱贝尔——嘉里酒店的经理,当他走进来的时候,我被震住了,以前衣着极其讲究的他,现在满面灰尘,“对不起,”他说,“我们刚刚被人从废墟中拉出来,差点就没机会来参加会议了。”我深表同情。“9·11”发生三个月前,克里斯托芬还在丽晶酒店里工作,他刚刚经历了一个难熬的夏天,由于经济的衰退,市中心的酒店也遭受了冲击。嘉里酒店离归零地仅一个街区,由于靠近重灾区,现在酒店的大厅已成为一个紧急救援中心,大批的警察和消防队员集中在那里。

嘉里并不是唯一在这次事件中遭到破坏的酒店。万豪世贸中心坍塌,两名员工丧生。离归零地南面一个街区之遥的万豪金融中心也在此次袭击中遭到严重损坏,一年之后才重新开放。一个靠近美国运通公司市中心办公室的国宾饭店也关闭了,直至最近的2002年才重新开业。恐怖袭击之后的几天,米扬酒店被认定为危房,新闻电视台曾经报道过它内部的破坏的情况,房屋里蒙着一层厚厚的灰尘,到处都是零碎的纸张和物品。直到2002年末才恢复过来。

从更广泛的意义上来说,所有与旅游相关的行业都蒙受了损失,剧院被迫关闭,没有人知道幕布什么时候能够再次升起,演员是否能回来,体育职业联赛被无限期地延迟,成千上万的餐厅和其他相关的行业倒闭了。

现在是大灾难后我们第一次像一个企业那样——酒店和餐馆的经营者们以及旅游业人士聚在了一起。在纽约拥有好几家大型餐馆的高赞姆饭店集团老总丹尼·梅尔来了,还有美国国家历史博物馆馆长艾伦·福特尔,美国剧院和制片联盟主席杰德·贝尔斯汀,代表百老汇也到场了。

摆在我们面前的问题是不同寻常的,因为我们要付出不同寻常的努力来解决它们。我们决心创造出一股奇特的力量来应付恐怖袭击所带来的萧

条，我们把它称作“纽约的蓬兴”，我被选为主席，我们的任务就是寻找一种方式，来告诉美国，告诉全世界，纽约的商业是开放的。我们还将说服纽约市民回归到他们以前的生活方式，旅游者将会再次将纽约作为他们的首选目的地。

这不再仅仅是一个市政或是商业问题，现在，支持纽约就是爱国主义的具体表现，纽约越早从世贸的废墟中重新站立起来，就越能更好地挫败恐怖分子想摧毁我们引以为豪的美国精神的企图。

我们每个星期天在丽晶酒店举行早餐聚会，讨论关于“纽约蓬兴”的话题，聚会不禁使我们回想到，70年代的商业领导人也是在这种早餐聚会上引导纽约走出财政危机的。我们制定了一系列的计划来复苏纽约经济，几乎所有的参与者都积极地投身进来，这种合作贯穿于私人群体和公共团体之间，贯穿于独立个人和广泛群体之间。

通过广告向大家展示纽约的重新蓬兴是一个很好的途径。这需要大笔资金，我们通过多种途径筹集到了资金：纽约州为我们提供了2000万美金的广告费用。市里也提供了一部分费用，还有2000万美金来自于经营纽约隧道、桥梁以及其他旅游公共设施的私人或公共集团。

蒂施的提示

你有没有为了某件值得做的事情建立伙伴关系呢？如果正要说的话，得绞尽脑汁。找出最有才能的、高效的、最引人注目的人和机构，把他们列入你的团队名单中。最坏的事情就是他们拒绝了。你将会惊奇和喜悦地发现，各行各业中最忙的人，最大的人物通常是最慷慨的人。

广告做得非常的好，充满了生机和希望，伟大的喜剧演员比利·克里

斯特尔，电影导演伍迪·艾伦，甚至前国务卿基辛格都出现在广告中，各自演绎出“纽约幻想”。还有一张独一无二的广告，百老汇所有的顶级演员汇聚在时代广场，合唱了一首剧院赞美诗——“表演事业无与伦比”。

合作中的伙伴关系行之有效：当相互之间的需求不是建立在利益的获取，而是简单的关怀和爱护上，你会发现人们之间的合作是多么的亲密无间，我们通过彼此之间的合作，将彼此的才能融合在一起，迅速地支持纽约的蓬兴，这是一个很好的例证。

“纽约的蓬兴”围绕着伙伴关系，在不同的商业领域间创造了几个成功的市场项目，其中之一就是“向百老汇致意吧！”活动方法为：如果游客在纽约的零售商店购物超过500元，他们将获赠2张百老汇的门票。

另一个就是纽约市官方旅游机构提供的一个优惠的旅游项目，被我们称为“让城市充满阳光”。游客只需要打一个电话，我们就可以为游客安排旅馆，把百老汇演出的门票送到他们手中，为其预定餐厅的席位。现在我们推出称作“让城市多姿多彩”的爱国主义活动，以三种优惠的价格提供类似上面形式的大礼包。

我们在其他方面也在努力着。比如竭力促进本地诸如纽约市马拉松长跑这样的事件。另外，还力争使一些有影响力的组织和协会在纽约召开年会。

有时候我想，光靠我们自己的力量是有限的，远远不能达到我们预期的目的。2001年秋季的一天，我接到了新奥尔良市长的电话，他也是美国市长协会，一个国家机构的主席，他说：“我们都希望纽约早日复苏，我能帮你们什么忙呢？”

“将明年的超级碗大赛搬到纽约举行怎么样？”我说。麦克笑了笑，然后拒绝了。我并不感到意外，超级碗大赛意味着上亿美金的收入，他们不会轻易放弃的，但我早已想好了备用方案。

“那好吧，”我说，“全美的市长会议下次为什么不在纽约举行呢？”

麦克觉得这个提议不错，以前每届会议都是在华盛顿特区举行的。2002年1月，市长会议先在华盛顿特区举行了2天，随后就搬到了纽约。

那天我还到会并致词，演讲了我喜欢的两个主题：“合作的力量”以及“旅游对国民经济的重要性”，会议还确定了一个关于旅游业的硬性任务，就是要全力支持位于国会山和美国 50 个州议会的议场的旅游行业。

总之，纽约市官方旅游机构为纽约的复兴做出了巨大的贡献，特别值得一提的就是，我们现在还同书中提到的协会保持着密切的联系——恐怖袭击后，每一场会议和集会都仍旧在纽约举行。旅游行业虽然是纽约遭受打击最大的行业，但是由于我们彼此之间的合作，损失已被降低到最小。

这一切对于旅游行业是非常重要的，我们成功地阻止了整个行业的全面下滑。我们的努力清晰可见而且卓有成效，领导者们认识到了旅游行业之于城市经济的重要性。以前，很多纽约人都认为旅游行业仅仅是城市的窗口而已，远没有金融、出版、广告以及其他行业重要，现在这种观点改变了。2003 年召开的一次商业领导会议上，在讨论解决目前面临的经济危机时，市长朱利安尼明确声称，旅游作为一个行业可以刺激经济发展，创造就业机会，帮助城市经济恢复健康。

这些都是很重要的，我甚至认为“9·11”之后我们所做的一切在人类历史上都将留下光辉的一页，通过提醒纽约作为美国最伟大的城市所扮演的特殊角色，号召纽约市民在危机中展现出那不可动摇的美国精神，我们扮演了走出创伤，提高全民士气的角色。纽约起到了带头示范作用。

所有这一切，如果没有相互间的真诚合作是无法完成的，这些合作包括商业组织、政府机构、非盈利组织，以及成千上万的市民。一切来得那么快，人们在此次事件巨大的压力下走到一起。“9·11”事件给我们的启示是，合作的意义远不是一个管理工具或是领导的技巧，一旦当人们受到威胁的时候，这种本能就能迸发出来。

~ ~ ~

随着“9·11”事件发生一周年的临近，我同纽约市官方旅游机构主