

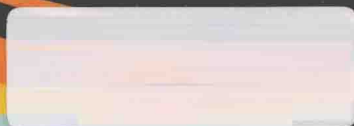
Broadview®
www.broadview.com.cn

用户体验， 求胜之道

User Experience Management

Essential Skills for Leading Effective UX Teams

[美]Arnie Lund 著
UXRen 翻译组 译



用户体验， 求胜之道

User Experience Management

Essential Skills for Leading Effective UX Teams

[美]Arnie Lund 著

UXRen 翻译组 译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

目前很少有面向现任或未来的用户体验管理者的正式培训。本书与用户体验管理者直接对话,介绍这一职位可能需要面临的挑战。本书深刻、系统地介绍了如何成为一名高效率的用户体验管理者,内容涵盖:创建团队、提高团队积极性、策划产品开发、确保用户体验执行、帮助公司认同用户体验的成效,以及有助于建立用户体验项目的方方面面。

本书由资深用户体验管理者阿尼·伦德所著,包含了许多顶尖管理人员的深刻见解,以及用户体验管理的理念和技巧,对于现任或未来的用户体验管理者,是一本不可或缺的参考书。

User experience management:Essential Skills for Leading Effective UX Teams

Arnie Lund

ISBN: 978-0123854964.Copyright© 2011 by Elsevier.All rights reserved.

Authorized Simplified Chinese translation edition published by the Proprietor.

Copyright©2014 by Elsevier(Singapore) Pte Ltd. All rights reserved.

Published in China by PHEI under special arrangement with Elsevier(Singapore)Pte Ltd..This edition is authorized for sale in the mainland of China only,excluding Hong Kong, Macau SAR and Taiwan.Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act.Violation of this Law is subject to Civil and Criminal Penalties.

本书简体中文版由 Elsevier (Singapore) Pte Ltd 授予电子工业出版社在中国大陆地区(不包括香港、澳门特别行政区以及台湾地区)出版与发行。未经许可之出口,视为违反著作权法,将受法律之制裁。本书封底贴有 Elsevier 防伪标签,无标签者不得销售。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2013-4701



图书在版编目(CIP)数据

用户体验,求胜之道/(美)伦德(Lund,A.)著;UXRen 翻译组译.—北京:电子工业出版社,2014.3

书名原文:User experience management:essential skills for leading effective UX teams

ISBN 978-7-121-22090-6

I. ①用… II. ①伦… ②U… III. ①人机界面—程序设计 IV. ①TP311.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 293806 号

策划编辑:符隆美

责任编辑:刘 舫

印 刷:北京中新伟业印刷有限公司

装 订:三河市皇庄路通装订厂

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编:100036

开 本:787×980 1/16

印张:19 字数:389 千字

印 次:2014 年 3 月第 1 次印刷

定 价:65.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn,盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010) 88258888。

译者序

一、本书讲什么

市面上不乏介绍“用户体验”的书籍，然而真正面向“用户体验团队管理”的书籍却寥寥无几。对用户体验相关从业者而言，资历逐年增长，大多会走上管理岗位，面对管理问题很难独善其身，此时需要更多智慧来应对新的管理挑战。

本书从用户体验管理者的视角，介绍管理者需要面对的问题以及可能的解决之道。本书系统地阐释了如何成为一名卓越的用户体验管理者，深刻地揭示了工作卓有成效的内在规律。

本书内容涵盖：创建用户体验团队、调动团队积极性、策划产品开发、确保用户体验执行、引导公司认同用户体验的成效，以及其他有助于建立用户体验项目的方方面面。

书中还囊括了许多顶尖管理者的深刻见解、经营理念和管理技巧。对于用户体验团队的管理者和领导者，或是有志于走向管理岗位的用户体验从业者们，这是一本不可或缺的“智慧书”。

本书的作者阿尼·伦德，是一位资深的用户体验团队管理者，微软用户体验部门前主要负责人，也曾在贝尔实验室等大机构长期担任要职。

二、我们是谁

我们是 UXRen 翻译组。

UXRen，意指“用户体验那些人”。“用户体验那些人”社区（简称 UXRen 社区）是一个专为国内用户体验专业人员、相关行业的从业者、研究机构及院校师生及爱好者提供分享、学习和交流的公益平台，借助线上线下有组织的交流分享的专业活动，致力于打造国内最专业的用户体验行业交流平台。

国内用户体验的发展程度与欧美相比有着不小的差距。但随着国内互联网、IT 及包括传统行业在内的整体市场快速发展，人们对优质产品和服务的需求也越来越强烈，“体验经济”的大潮已然降临。UXRen 社区一直期许并努力通过行业交流平台的力量提升中国的用户体验行业的整体水平，自 2010 年 5 月成立至今已拥有数千名国内外会员；同时，我们在线下已成功邀请到了多名国内外知名企业的资深从业者，举办了多场专业分享会（设计与创业、无线用户体验、眼动研究、UF 会议分享、汽车创新设计等）。在努力推动行业发展的同时，UXRen 社区也积极与行业同辈互助协作，作为 UPA 等国内专业用户体验组织的

官方合作单位，在行业内不断发光发热。

“UXRen 翻译组”隶属于 UXRen 社区，我们致力于推荐、引进和翻译国外优秀的用户体验专业书籍，小组内成员均来自社区，翻译靠大家的兴趣和热情，纯公益，无任何报酬，在具体翻译过程中我们会采取“松耦合”的组织形式，采用专业化的翻译管理机制，在交流共译的方式进行。

每每想到可以把优秀的专业信息呈现给国内行业中众多的用户体验人员，并且译者们 在翻译和交流过程中收获了能力、关系与专业知识的提升，我们为此发自内心地高兴。

三、致谢

本书翻译组分工如下：韦宁（第 1、2、3 章），刘滨（第 4、5、6 章），陈佳子（第 7、8、9 章），檀月婷（第 10 章），丁晶晶（第 1、2、4 章审校），肖乾西（第 3、5、6 章审校）等。

韦宁 英语翻译出身，热爱翻译，曾为中央电视台、华纳电影公司等翻译多部电影或电视作品，也曾参与黄山书社中国红系列图书翻译。

刘滨 计算机本科专业出身，浙大心理学硕士，后留学英国伦敦大学学院 UCL，获人机交互与人类工效学硕士。曾就职于微星、英特尔、威盛等公司，目前在阿里巴巴国际站 UED 部门担任高级用户体验研究员。

陈佳子 工业设计出身，偶然懵懂地踏进用户体验设计行当后，从未有一天后悔过，认为正在发挥自己最大的优点——敏锐观察和逻辑思考。5 年的时间一晃而过，回首往事没有虚度光阴，在网页、移动端、桌面端都有所涉猎，深耕交互设计，用研亦略有所得。目前在联想工作，除了设计之外，也承担一些设计管理工作。

丁晶晶 美国蒙特雷国际研究院翻译硕士，热爱生活的好姑娘，误入用户体验界，翻译、审校过多部用户体验相关书籍和文章。目前正站在科技和语言的交界点，展望未来的各种可能。

肖乾西 美国蒙特雷国际研究院笔译硕士，中山大学翻译硕士，TEDx 讲者。翻译领域涉及旅游、广告、合同、法律、商务、IT、互联网等。目前在美国做自由译者，同时为非营利组织 Amara 担任视频翻译与审校。

特别感谢译者们的辛苦付出，大家在日常工作之外，为本书投入了大量心血。

此外，感谢本书的作者阿尼·伦德对本书的翻译给予的尽心支持和细致解答；感谢电子工业出版社的符隆美和刘舫编辑的耐心指导和帮助；感谢 UXRen 社区对翻译工作的支持，尤其是郭楠、燕保珠、宋玮在译者招募、进度推进、专业内容等方面的支持。

在翻译过程中，译者每周都会有术语汇总，尽力做到准确统一，对某些句词的困惑，也会与作者、出版社、专业人士共同探讨。由于是团队翻译，虽力争将原作者的意思准确地还原给读者，仍难免存在若干问题，请读者们指正和谅解。

致 谢

谨以本书献给我的妻子玛琳以及我的两个女儿安娜和索尼娅，她们对我不断著写本书表现出了极大的耐心。其次还要献给多位管理者，不论他们出色与否，都让我学到了很多，令我受益匪浅。本书还要献给我的团队，是他们让我成长。此外，许多朋友和同仁也给我提供了宝贵的建议、见解、协作和鼓励，对本书的问世以及对我的职业生涯都大有裨益，在此不胜感激。最后，我衷心地希望我们的存在能够让这个世界变得更加美好，这也是我们的应尽之责。作为一个有信仰的人，这一愿望一直是我动力的源泉。管理和领导力是实现这一愿望的重要因素，而著写本书则是我实现这一愿望的重要一步。

作者简介



阿诺德（阿尼）·伦德（Arnie Lund）博士，用户体验资深专家，微软用户体验部门主要负责人。他最初于美国电报电话公司贝尔实验室（AT&T Bell Laboratories）开启职业生涯，从事应用研究；随后就职于 Ameritech，¹协助公司组建了科技组织；此外他还曾负责美国西部高科技公司（US West Advanced Technologies）的设计及探索性开发团队，并在沙宾特咨询公司（Sapient）担任总监，在 Sapient，他的主要工作范围涵盖了信息架构到新兴技术的全球项目管理。阿尼是美国计算机学会人机交互专业组织（ACM SIGCHI Academy）的成员，曾联合主持了 1998 年（洛杉矶）和 2008 年（佛罗伦萨，意大利）的人机交互大会。他还是人因工程学会（Human Factors and Ergonomics Society，简称 HFES）的成员，曾服务于 HFES 的执行委员会。他长期从事人机交互标准化以及可访问性和新兴技术领域的工作，例如他曾主管 HFES 机构，指导 HFES-200 标准的制定，并参与了将其纳入美国国家通信标准（ANSI）的审核工作。另外，他还是用户体验资深专家，曾任人机工程职业资格认证委员会（Board of Certification in Professional Ergonomics，简称 BCPE）董事会主席。

阿尼在芝加哥大学获得化学学士学位，并在美国西北大学获得实验心理学人类学习与记忆博士学位。他发表了大量研发管理以及自然用户界面研究方面的论文，并拥有多项专利。此外他还曾是多本期刊的咨询委员会和编辑委员会成员（例如，*Journal of Usability Studies* 和 *International Journal of Speech Technology*），同时也是 INFINITEC 董事会成员（主要研究辅助科技的无限潜能）。他还任教于美国西北大学和华盛顿大学，讲授以用户为中心的设计及相关课程。

¹ Ameritech：1984 年 AT&T 解体后独立出来的七大本地电话公司之一。

目 录

第 1 章 概述	1
一位管理者的个人经历	1
你可能会问的问题	7
目标读者	10
本书导读	12
第 2 章 组建团队	17
招聘	17
明确所需的技能	18
面试	24
发现优秀人才	29
实习生	31
供应商与合同工	32
关于认证	37
薪金	41
接管	43
解雇	45
裁员	47

第 3 章 打造团队 61

 第一天的经历 61

 确定团队的规模 63

 小型团队、中型团队和大型团队 65

 定义技能人才组合 67

 团队定位 70

 对优秀人才的需求 71

 分散型团队还是集约型团队 73

 在公司内定位 76

 在公司中的地位高低 78

 人员应位于何处 79

 远程办公 82

 团队在组织内的变动 85

 资助团队 87

 估计你的需求 87

 直接资助与战略 89

 参与模式 94

第 4 章 团队配备 105

 工作环境 105

 实验室空间 105

 设计工作室 108

 周边环境 110

 工具 110

经费预算	113
其他机遇	115
第 5 章 专注于团队	119
探寻你们的精神	119
理念与方式的契合	120
一个战略框架	125
定义你的愿景和使命	126
愿景声明	127
使命声明	129
电梯演讲	131
建立战略	134
案例研究：创造以用户为中心的公司文化	134
第 6 章 创建高效团队	161
确定你的团队意识	163
把握团队的脉搏	165
人们想要什么	167
经历成长周期	170
在变化中管理	172
赢得忠诚	175
确定共同的价值观	176
明确角色和职责	177
RACI 模型	177

第7章 培养团队	191
设计评估	191
成长的绩效和职业生涯	192
设定承诺	192
卓有成效的指导	194
慷慨地认可	197
绩效考核	199
鼓励专业活动	202
管理冲突	207
平衡工作与生活	210
善用团队活动（有目的的娱乐）	213
管理自己	217
提高自己的经理素养	219
第8章 公司转型	225
投资回报率（ROI）	227
传统视角	228
旧有观点的再思考	229
战略性的角度	230
在用户体验过程成熟度模型中的定位	232
评估成熟度	237
打造作品集	240
参与一个项目	242
标准化及复用	242

外部标准	244
扩大规模，设计思维	245
培养他人的设计思维	245
第 9 章 宣传用户体验	257
沟通计划	257
集团品牌	259
管理你的上司	260
和高级经理们分享的书籍	264
建设企业社区	265
第 10 章 结论	269
领导力	269
你应该如何管理	271
最后一点意见	276
附录	279
专业协会会议	279
推荐的管理类图书	280
尼尔森的推荐	281
其他有用的资源	285
参考文献	287

概述

攀爬成功之梯，其效率在于管理；而梯子是否靠对了墙，则取决于领导能力。

史蒂芬·柯维（Stephen R. Covey）

一位管理者的个人经历

设想一下，美国西北大学一栋栋煤渣砖砌成的教学楼中，你身后的一栋外墙上绿色涂料已经褪色，楼内是装备老旧的实验室和研究生办公室，陈旧的大楼弥漫着课堂的气氛，你正是刚从这里毕业的。可是一眨眼的工夫，你就来到了埃罗·沙里宁（Eero Saarinen）设计的一栋看似玻璃箱的大楼前，你走进走廊，两侧是一间间私人办公室，准备和你的新上司面谈（见图 1.1）。¹你刚刚调到她的团队，这是你们首次见面。不论是在你的研究领域还是在 AT&T 贝尔实验室（也就是你马上要入职的公司）的人因工程学界，她都声名显赫。她坐在办公桌后，这让桌子看起来比平时宽大很多。你小心翼翼地坐到客座上，为即将开始的谈话紧张不已，想要给她留个好印象。她转过身来直截了当地问：“你打算什么时候坐上我这个位置？”好一个问题！这个问题不仅改变了你对职业生涯的一贯规划，还改变了对自己的看法。在此之前你一直把自己归为研究人员，而且最近还有了成为一名教授的打算，她却问你要不要加入公司的管理队伍。你原本还很满足能作为技术人员研究人类、

¹ <http://en.wikipedia.org/wiki/File:Holmdel-cropped.jpg> from Wikimedia Commons.
http://en.wikipedia.org/wiki/File:Kresge_Centennial_Hall_Northwestern.jpg.

设计实验、解决问题，突然间你却开始好奇在领导团队干一番大事业是什么感觉。



图 1.1 贝尔实验室西北角

这位特别的上司名叫朱迪·奥尔森（Judy Olson），正是我两年内的第三位上司。那时我还在这家当时堪称全球最大的公司里通过各种方法寻找自己的定位（Kleinfeld, 1981）。贝尔实验室是晶体管、激光、光纤、太阳能电池、语音合成、射电天文学和公主型电话的诞生地，因此一想到能成为贝尔众奇才中的一员，并有朝一日能在公司出人头地，我就激动不已。朱迪现在是加州大学欧文分校信息与计算机科学学院的教授，但当时她刚从密歇根大学毕业就职于贝尔实验室。

朱迪可能没有想到她的提问对我的影响有多深。早前我曾当过见习经理，但后来进了研究生院潜心教学与研究后就果断放弃了这条路，当时我最不愿意做的工作就是管理。她的提问给我指明了另一条可行之路，让我不禁自问：“我有管理的能力和欲望吗？从事管理我想要达到什么目标？别人是否从我身上看到了我仍未自觉的品质？我真的想从事管理工作吗？”

那时候在贝尔实验室，许多管理人员之所以走上管理岗位并不是因为他们的管理才能，而是因为他们展现了出色的个人能力。通常他们转而从事管理工作是因为他们走到了职业发展的瓶颈阶段——如果想大幅加薪就必须从事管理工作。尽管公司对部分有管理天赋的员工进行了培养，但其他员工还是觉得自己身边的管理正是彼得原理²的典型体现，因为那些管理者升到了他们不能胜任的职位。由于我来公司前对报酬不太在乎，只想着拿份教师

² 彼得原理：由管理学家劳伦斯·彼得（Laurence J. Peter）提出，指在一个等级制度中，每个职工趋向于上升到他所不能胜任的地位。

工资在大学里永久任教，因此现在对我来说管理岗位的魅力不在于其高报酬，而在于它让我有机会影响世界，改变世界。

后来有传闻说，有位资历比我深的同事在朱迪离职重返学术界后有可能取代她的职位，这让我想起了朱迪那次关于管理的提问，想起了自己对职业生涯的重新审视，于是我问自己：“为什么不是我呢？”

有了这种想法之后，我承认我不禁有些妒忌那个同事，产生这种情绪也是因为其他同事对此事的看法，但是我把嫉妒转化成了动力。为了能够独立判断，我和我钦佩的管理者逐渐建立了相对正式的师友关系，我开始思考并讨论眼下的具体设计之外的问题。这些问题更具战略性，决定着我们的工作方向。我通常是和几位前辈打完壁球后边喝啤酒边讨论问题。

在贝尔实验室成为领导角色是一个锻炼领导能力的好机会，乐趣在于该角色赋予我们责任和机会，让我们拓宽视野，做长远思考。这一角色所面临的问题更具挑战性，仅靠一人之力无法解决，必须组建团队。我的副经理基于他对我长项和兴趣的分析，给了我一条令我受用至今的建议。他认为我应该去处理大家认为难以解决的问题，应该想办法理解问题，分析问题，提出创造性的解决之道，把问题解决掉。有趣的是，通常这种问题只有领导者或管理者才能解决。你需要召集队员，培养队员，调动队员，使自己能够妥善处理难题。此外，在解决问题的过程中，团队协作有助于提出和完善创新构想，让人觉得乐趣无穷。

给学生做职业咨询时，我常听到的问题是应该在学术的道路上前行还是在公司谋求发展。一旦学生选择进入公司，他们就会自然而然地问自己是否应该试着成为管理者。最近在华盛顿大学 DUB 团队（该团队的研究领域为人机交互）的一个会议上我又被问到这个问题，一名研究生问道：“在一家大公司，特别是一家充满潜在文化冲突的工程技术公司，担任用户体验（UX）团队的管理者意味着什么？”

对我们许多人而言，成为管理者的乐趣不在于权力，不在于金钱，也不在于政治，而在于影响力；在于能够解决我们无法独自解决的问题，完成我们无法单独完成的任务；在于与团队一道取得我们所执著追求的重大成就；在于与怀着同样抱负和热情的队员携手努力，鼓励他们坚定信念，激发他们的一腔热情；在于遨游创新设计的世界探索一切皆有可能的新兴科技领域；在于能够打破条条框框，让梦想成为现实。

步入职场以来，我已经扮演过多种管理角色。在贝尔实验室我从研究人员做起，之后带领了一个人因团队，后来又受命担负更多的职责。那时候要顺着管理的阶梯往上爬，你

得展现全面综合的管理能力并证明你能驾驭所有领域。许多资深管理者建议我走一条管理人因部门的职业道路。为了证明我能胜任这项工作，我接受了这个职位，管理美国电话电报公司（以下简称 AT&T）800-900 户服务的系统工程和项目。此外我还要管理之前所负责的人因团队的项目，当时这个团队由玛丽·卡罗尔·戴（Mary Carol Day）直接负责。因为几年前的一个项目我与她成了同事兼朋友，我当时非常期待能与她再度合作，并希望能在 AT&T 的这个重头业务上干出好成绩。那时 800-900 户服务是 AT&T 收益的主要来源，但是不久前大部分客户都流失到了 MCI 公司。新官上任几个月后，尽管我的团队里有非常杰出的工程师，我还是觉得自己并不十分热衷于从事系统需求和通信协议的工作。我发现最能让我提起兴趣的事是开发和执行新功能还有拜访玛丽·卡罗尔的团队，了解她们在用户体验方面的工作。后来我考虑追随本心，寻找符合自己志趣的工作，原因之一就是对手头的工作没有热情。那时我和妻子马上就要迎接一个新生命的到来，我也意识到我并不想让孩子在这座城市成长，为了给当地高中筹资竟然把捷豹汽车作为抽奖奖项吸引民众捐资。于是我想是时候重新定位自己的职业和家庭了。

接下来给我机会的是 Ameritech 的乔尔·恩格尔（Joel Engel）。Ameritech 是 AT&T 分拆后的几个小贝尔公司之一，业务覆盖了中西部。在公司，乔尔·恩格尔负责组建 Ameritech 版的贝尔实验室，因为本应服务于所有小贝尔公司的贝尔通信研究所（Bellcore）已经不能满足 Ameritech 的独特需求了。尽管乔尔是位工程师，他却曾领导过一个人因部门。他非常杰出，在基础技术上取得了多项专利，没有这些基础技术，现代移动电话网络便无法运行。他设想建立一个科技部门，从代表行业未来发展的各类技术部门中把资深管理者汇集起来。虽然他是技术出身，但他也认为用户问题和用户需求对行业未来发展的重要性并不亚于科学技术，因此他计划招募一位资深的人因管理者。我会在第 3 章谈到带头人的重要性，毫无疑问，乔尔本人就是这样的带头人，能够营造好的氛围，发挥团队影响力，帮助公司转型。

我接受了乔尔提供的职位，在这个职位上我有自行招募员工的权力，我的预算几乎没有上限，还能为组织制定工作计划。在此之前没有哪份工作能让我有这样的机会展现用户体验带来的种种益处。有段时间我们做得非常成功，当时有一位高级总监的团队里有几位从事与用户体验密切相关的先进技术研究的工程师，在他离职后，他的团队被并入我的团队。新工程师加入后，我们能够研发新的应用程序，逐步完善并推向市场；同时我们还继续支持 Ameritech 的各种新产品。后来总经理调到新兴电缆部门后，公司没招到新的常任总经理之前我曾任产品研发部门的代理总经理。这说明了用户体验团队工作的许多超群之处以及它对公司的影响力；同时也说明了公司十分看重用户体验团队的能力，把它作为公

司提升竞争力的制胜法宝。

但世事总不能一帆风顺，由于公司改变了发展方向（随后被西南贝尔电信公司（SBC）收购），我离职来到了美国西部高科技公司（US West Advanced Technologies，以下简称 US West），成为公司的一名高级技术人员，以团队成员而非管理者的身份为公司进入电子商务领域出力。第 7 章我将谈到不断更新知识和技能的重要性。之前在 Ameritech 领导团队，协助公司进入因特网和互动电视领域的经历尽管振奋人心，但是我发现我不具备让队员们直接处理项目的技能。我想我也可以借此机会获取网站方面的一手经验，这样以后可以更好地管理团队，提供有用的指导意见。不久后，公司就让我接手一个人因团队的管理工作，接着担任探索性开发团队（包含了之前的人因团队）的代理高级总监。公司雇到新负责人后，我重新管理新媒体设计和可用性团队。

后来奎斯特通信公司（以下简称 Qwest）收购了 US West，我感觉到 Advanced Technologies 终究也难免倒闭，就辞职到了 Sapient，任信息架构总监。那时网络正好处于蓬勃发展时期，Sapient 也有独特的用户体验文化，由首席体验总监里克·鲁宾逊（Rick Robinson）和首席创意总监克莱门特·莫克（Clement Mok）为公司执行总裁建言献策。用户体验部门里有个带头人是不错，有用户体验执行总监在公司行政总裁耳边“吹风”，在公司高层战略性讨论中提呈自己的经验和看法就更了不得了，在这样的组织中才能够真正地改变公司文化。

在 US West，我努力提升团队技能，做法有很多，其中一个就是搜索优秀网站，与团队分享他们的可取之处。而这些网站大部分是 Sapient 公司创建的，因此能成为团队的一分子我特别激动。公司吸纳了行业内的一些顶尖人才并为许多世界 500 强企业设计创建新颖高效的网站。在 Sapient 我负责管理信息架构师，他们分布在美国西部，当时公司采用矩阵管理模式，³信息架构师直接向当前他们所在的项目汇报。与此同时，我还为公司开发业务，并给具体的项目提供指导意见。

在 Sapient 这样的咨询公司，拓展公司业务是管理者的职责之一。公司之所以设立在丹佛市，正是为了利用地理之宜，因为太阳微系统公司（SUN）、IBM、惠普公司（HP）、AT&T、Qwest、朗讯科技公司（Lucent）以及其他科技公司的主要办公点都设在此处。可是时运不

³ 矩阵管理：一种组织结构的管理模式，由专门从事某项工作的工作小组形式发展而来。矩阵管理结构中的人员分别来自不同的部门，有着不同技能、不同知识和不同背景，大家为了某个特定的任务（项目）而共同工作。