

PEARSON

Scrum 实战

The Scrum Field Guide: Practical Advice for Your First Year

故事、模型与成功秘诀

Mitch Lacey 著
傅 勃 译

清华大学出版社

Scrum 实战

The Scrum Field Guide: Practical Advice for Your First Year

故事、模型与成功秘诀

Mitch Lacey 著

傅 勃 译

清华大学出版社



内容简介

短短几年时间, Scrum 跃升为敏捷首选方法, 在全球各地得以普遍应用。针对如何用好、用巧这个看似简单的框架, 本书结合故事、模型和成功秘诀三大要素, 透彻讲解确保 Scrum 取得成功的基本要素。全书 4 部分共 30 章。在简单介绍 Scrum 知易行难之后, 在第 I 部分中阐述导入 Scrum 之前的准备工作。第 II 部分重点介绍实战基础。第 III 部分提出急救包的概念, 讨论如何使每日站会富有成效, 如何提出 Scrum 的第四个问题, 如何让人们在结对编程时保持专注, 增加团队新成员时应该怎么办, 发生文化冲突时应该怎么办, Sprint 应急过程等。第 IV 部分则锁定八大主题, 重点介绍高级生存指南。最后在附录中概述 Scrum 框架, 以帮助读者快速入门。

本书适合打算实现敏捷转型并导入 Scrum 的所有人员阅读, 比如开发人员、架构师、测试人员、经理和项目负责人, 是帮助他们顺利度过 Scrum 第一年的理想参考书。

Authorized translation from the English language edition, entitled The Scrum Field Guide: Practical Advice for Your First Year, 1E, 9780321554154 by MITCH LACEY, published by Pearson Education, Inc, publishing as Addison-Wesley Professional, Copyright © 2012 Mitchell G. Lacey.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

CHINESE SIMPLIFIED language edition published by PEARSON EDUCATION ASIA LTD., and TSINGHUA UNIVERSITY PRESS LIMITED Copyright © 2014.

本书中文简体翻译版由 Pearson Education 授权给清华大学出版社在中国境内(不包括中国香港、澳门特别行政区)出版发行。

北京市版权局著作权合同登记号 图字: 01-2012-4364

本书封面贴有 Pearson Education(培生教育出版集团)激光防伪标签和清华大学出版社防伪标签, 无标签者不得销售。

版权所有, 侵权必究。侵权举报电话: 010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

Scrum 实战: 故事、模型与成功秘诀/(美)莱西(Lacey, W.)著; 傅勃译. --北京: 清华大学出版社, 2014
书名原文: The Scrum Field Guide: Practical Advice for Your First Year
ISBN 978-7-302-36727-7

I. ①S… II. ①莱… ②傅… III. ①软件开发—项目—管理 IV. ①TP311.52

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 115908 号

责任编辑: 文开琪

封面设计: 杨玉兰

责任校对: 周剑云

责任印制: 王静怡

出版发行: 清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址: 北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编: 100084

社 总 机: 010-62770175 邮 购: 010-62786544

投稿与读者服务: 010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量 反 馈: 010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者: 北京鑫丰华彩印有限公司

装 订 者: 三河市溧源装订厂

经 销: 全国新华书店

开 本: 185mm×230mm

印 张: 31

字 数: 338 千字

版 次: 2014 年 10 月第 1 版

印 次: 2014 年 10 月第 1 次印刷

印 数: 1~3500

定 价: 79.00 元

推荐序 1

Jim Highsmith, Thoughtworks 执行顾问

“Scrum 真的是优雅得近乎完美。它是最容易理解的框架之一，同时也是最难以实施好的框架之一”这本启人深思的、宝贵的 Scrum 指南开篇就是这样描述的。我见过太多团队陷入假设 Scrum 很简单的迷局，他们看似永远无法超越 Scrum 101 以更深沉的角度来理解 Scrum。他们生搬硬套地进行敏捷实践，不觉得有任何讽刺意味。他们不理解变革，特别是在大型组织中，变革更难。不管如何投身于变革，道路都是曲折的，几条简单的规则远远不够。这本指南可以帮助你超越 Scrum 101，稳定、现实地实施 Scrum。这本书（除了附录以外）不讲基本的 Scrum 框架，它讲的是难点和实际的操作，帮助你 and 团队用好 Scrum 框架。

在敏捷转型的过程中，应用 Scrum（或者其他框架）时，有两个热点问题往往被忽略：发布计划与技术实践。Mitch 一开始就明确指出，技术实践对有效实施 Scrum 至关重要。如同他指出的那样，如果没有坚实的技术实践，几乎不可能实现每个 Sprint 都提交可交付软件的目标。他的基本列表：测试驱动开发、重构、持续集成与频繁的代码提交、结对编程以及自动化集成与验收测试，很好地定义了技术实践。

看见第 11 章的故事中的对话（每章都有一个引导故事来描述将要讨论的问题）：“但是 Stephen，我们用 Scrum，我不能准确告诉你我们什么时候可以完成”，我实在忍俊不禁。Stephen，当然就是在管理链中需要知道项目完成信息的经理。要想成为一个高效的敏捷领导者，需要的其中一个关键心态就是我所说的“和”的管理，

推荐序 2

开发仍然困难重重（通常因为管理层、业务部门、客户以及开发团队并不想追求技术卓越）。

工程实践是软件开发的基石，17%的 Scrum 团队在实施 Scrum 的同时实施 XP 工程实践。第一个这样做的团队出现在 1993 年，那时 XP 都还没有出现。这对于职业工程师来说，只是一些常识而已。

Mitch 在第 1 章中说道，一些特定的 XP 实践是必不可少的，比如：可持续的步伐、代码集体所有、结对编程、测试驱动开发、持续集成、代码规范以及重构。这些都是技术卓越的基石。使用 Scrum 但不用这些工程实践的 61%的敏捷团队应该仔细阅读 Mitch 的这本书，并遵循他的指导。缺乏工程实践正是他们在 Sprint 结束时不能产生可交付代码的原因。

Mitch 的书中还有更多对技术卓越的指导，敏捷领导者，不管是从事管理工作还是技术工作，都应该追求 Mitch 如此清楚表达出来的技术卓越。

推动个人变革，进而引领组织的变革

除了技术卓越以外，采用敏捷还需要能够对变化的需求做出快速响应。这就是敏捷宣言的第四个原则：“响应变化优于遵循计划。”但是，个人适应变化远远不够。组织也必须有能够敏捷的响应变化的组织结构。如果不是这样，它们将因为无法消除阻挡前进的障碍而摧毁高效团队或限制高效团队的产生。

Mitch 一步一步地解释了哈佛商学院提出的成功应对变革的关键因素。这里还需要有一种紧迫感。没有它，变革就不可能。敏捷领导者需要适应这个现实。指导委员会对于制度变革至关重要。敏捷领导者需要确保管理层受教育、培训、支持并参与 Scrum 实施。

建立一个愿景并授权是成功的基石。独裁的决策以及控制与命令式管理必定会扼杀敏捷的效力。敏捷领导者需要通过计划短期的胜利、巩固提高、消除障碍、新方法制度化来避免这些灾难。敏捷领

导者需要成为管理层的一部分或给管理层培训工程实践，Mitch 这本书可以帮助你发现你需要做什么以及怎么做。

建立知识体系，加强教育

大多数经理和很多开发人员都不是特别了解团队和生产力。Mitch 在整本书中都在讨论这些问题。

软件开发固有的不可预测性

很少有人知道 Ziv 法则，即软件开发是不可预测的。全球范围内大量项目的失败率在很大程度上就是因为缺乏对这个问题的理解以及正确处理这个问题的方法。Mitch 描述了对持续的变化进行检查与调整的需要。这本书中的策略可以帮助你避免很多陷阱，消除 Scrum 实施过程中的很多障碍。

用户在看见可工作的软件之前并不知道自己真正需要什么

传统项目管理错误地假设在构建软件之前用户知道自己需要什么。这个问题被正式称为“汉弗莱法则”，该法则在大学教育以及经理与项目领导者的行业培训中被忽视。这本书可以帮助你从容面对这个问题。

组织结构会被嵌入代码中

人们普遍不理解的第三个主要问题是柯维法则。组织的结构会体现到代码中。一个传统的层级组织结构会对面向对象的设计有负面的影响，会导致脆弱的代码、坏的糟糕的架构设计、很差的可维护性与适应性以及过高的成本与过高的失败率。Mitch 花了大量的时间来解释如何正确建立 Scrum 组织。要仔细研读！

在整个流程中最大化价值创造

如果准备好产品列表，就可以使用敏捷实践轻易提高一倍或两倍生产力，并且在每个 Sprint 结束时交付可工作的软件。生产力提升为

推荐序 2

组织的其他部分带来问题，使其缺乏敏捷变得更明显，让他们更痛苦。

运营与基础设施缺乏敏捷

一旦人力与资源用于改善产品列表，流向生产系统的软件的速度至少会加倍，有些情况下可以是 5~10 倍之多。这就暴露了这样一个事实：开发运营与基础设施拖慢了生产系统，必须要修正。

管理、销售、市场以及产品管理缺乏敏捷

在流程的前端，商业目标、战略以及目的常常都不清楚。这导致即使软件的产量翻倍了，收入流出却下降或没有增长。

因此，组织中的每个人都需要接受如何在整个价值流中优化性能的教育与培训。敏捷个人需要通过提高其组织知识的能力并培训整个组织来引导这个教育的流程。

底线

很多 Scrum 实施取得的提高很有限，并且发现很难消除使他们陷入持续挣扎的障碍。应该可以做得更好。所有的团队都可以做得很好，很多团队可以做得很优秀！工作可以很有趣，业务可以是盈利的，客户可以真的高兴！

如果你准备搞 Scrum，Mitch 的这本书可以帮助你。如果你正在实施过程中挣扎，这本书对你的帮助更大。如果你已经做得很好，Mitch 可以帮助你做得更好。改进是永无止境的，Mitch 的洞察力真正很有帮助。

译者序

傅勃(Brain)

敏捷开发，特别是 Scrum，已经成为很多组织进行软件开发的默认方法。但是有多少团队因此成为了高效率团队呢？如果你是这样的团队，那么真的要恭喜你，这确实是一个很难达到的状态。

如果还不是一个高效率团队，你一定会有不少的困惑。很多 Scrum 团队和你的团队一样，在经历初期的提高之后，很快就陷入效率提升的瓶颈。是敏捷方法言过其实，还是我们学艺不精？

Ken Schwaber 和 Jeff Sutherland 在《Scrum 指南》（Scrum Guide）中仅仅用 13 页的篇幅（2013 年版）就定义了 Scrum 框架，这可能也是软件开发中最精炼、最简单的方法之一。也许正因为这样的简单性，才造就了我们在实践中的五彩缤纷。其中，一些人和团队在浅尝辄止之后，就认为 Scrum 不过尔尔；也有一些人和团队在未能显著提高效率之后，对 Scrum 产生了质疑；还有一些组织，其文化与敏捷格格不入，Scrum 团队要么被迫成为（短命的）独立王国，要么仍然屈从于命令式管理的淫威。这些情况其实都不意外，正如 Mitch 在第 1 章中指出的那样，Scrum 是最容易理解的框架之一，同时也是最难以实施好的框架之一。

我认为 Scrum 与敏捷虽有其固然的局限性，但仍不失为我们“武器库中的杀手锏”（Mitch 在本书中称为“工具带中的工具”）。相比动辄就归咎于方法本身，我们作为敏捷实践者应该具有开放、谦虚和学习的态度。那么，在形形色色的各种具体实现以及浩瀚无边的知识海洋中，我们如何才能做到大浪淘沙、去伪存真，以他山之石攻玉呢？

译者序

依我愚见，有两个判断标准。Scrum 与敏捷的实践虽然具有多样性，但是万法归宗，其核心与精髓就是它们的原则与价值观，这被很好地总结在众人皆知的敏捷宣言中。窃以为敏捷宣言应该是敏捷实践者信奉的圣经。同时敏捷也是一个开放的社区，《Scrum 指南》开宗明义地指出 Scrum 是基于经验流程的控制理论。所以，第二个鉴别的标准就是各种具体的理论与方法是否来源于实践，是否能够应用于你的实践。

Mitch 首先在第 1 章中诠释了 Scrum 依据的价值观以及实施 Scrum 所需要的条件。如果你的组织与团队不符合这些价值观，不具备这些条件，也许需要降低期望值或者考虑放弃 Scrum。在现实中很多在困境挣扎的团队，他们的命运也许在此已经注定。

在随后的章节中，Mitch 介绍的每一个方法都提炼自他个人亲身的经历，并成功应用于他的实践中。难能可贵的是，其中的一些方法还来源于软件开发领域的一些理论与实证研究，或者是从中得到佐证。他这些方法要解决的场景与困难，在我读起来总是感到似曾相识。我相信你在阅读此书的时候也会感同身受。

虽只是翻译，也得一字一字地码出来，个中辛苦不以言表。这个过程感觉是回到当年写程序的时候，忍不住改来改去，但很难完全令人满意。因时间仓促，个人中英文以及敏捷实践的水平有限，错误难免，欢迎勘正。

最后，希望这本书物有所值，成为你的“及时雨”，对你的实践有所启迪与帮助。

前言

我的女儿 Emma（爱玛）出生于 2004 年末，我感到力不从心，我们在医生办公室的时间似乎多于与其他孩子在一起的时间。我一直问我妻子：“这是正常的吗？”一个晚上，我在枕头边上发现我妻子那本书《新生儿父母手册》，里面有她写的一张小纸条：“读读这本书，你会好受一点。”

我读了。由此我知道了我们所经历的每件事情对于我的孩子都是正常的，即使对我或我以前观察到的来说不常见。这使我感到更有信心与安全感。这也正好是我开始试验 Scrum 与敏捷的时间。随着我开始遇到障碍与面临不熟悉的情况，我开始认识到，在做 Scrum 与敏捷的第一年，我真正需要一本指导手册。

问题在于，不像一本指导手册，我不可能准确告诉你，在第 1~3 月或者 9~12 月，你的团队应该做什么或者是应该担心什么。团队并不像小孩那样，不会以一个可以预测的速度发展。相反，在他们第一年的实践中，随着他们学习团队合作、采用敏捷工程实践、与他们的客户建立信任、以增量迭代方式工作的过程中，他们常常摔倒、蹒跚、犯错误，前进两步就倒退一步。

有鉴于此，我更倾向于以这种方式“我遇到了一个问题，该怎么办”来组织这本书。我收集了我参与过或者见证过的、在他们第一年敏捷旅途中的那些团队的故事。随着我继续我的敏捷旅途，我注意到各个公司中这些故事、模式通常都很相似。我在一个公司中实现一个想法，稍微调整一下就可以应用在下一个公司中。重复这个过程，我得以收集了这些现实世界的解决方案，并把它们加入我随身携带的虚拟工具带。在这本书中，我将与你分享一些最常见的痛苦与解

前言

决方法。当你的团队遇到麻烦或者是受伤的时候，你可以找到最接近你的症状的那一章，然后你可以发现，即使不能解决你的问题，至少也有一个办法可以减轻你的痛苦。

《Scrum 实战》旨在帮助你精心调试你自己的实践，在一些你不熟悉的领域提供指南，以及在前进的道路上更轻松地完成我们都遇到过的困难。

谁应该读这本书

如果你正在考虑开始 Scrum 或者敏捷的实践，或者刚刚开始你的旅途，或者已经实践了一年左右但却感觉好像迷失了方向，这本书就是为你准备的。我正式的目标群体就是，从那些在六个月以内将开始他们的项目，到那些已经实践了一年的公司，即有 18 个月的时限。

这本书是为推崇实践的人准备的。如果你想学习理论或者是高深的讨论，可以从很多优秀的 Scrum 和敏捷的书籍中找到一本。另外一方面，如果你想寻求基于我在微软做过的项目以及我在福布斯 100 强的大型公司指导顾问过的团队的实践建议与真实数据，这本书会物有所值。

怎样阅读这本书

设计这本书是为了方便你在任何时间以任何顺序阅读任何章节。每一章都以一个故事开始，这些故事都是从我工作过的或者是指导过的团队、公司、项目中提取出来的。可以想象，为了保护那些清白的（或者是犯错的）人，我改变了他们的名字。在你看过这些似曾相识的故事后，我会介绍一个模型。这些模型是我在实战中用来帮助解决故事中存在的问题的。一些模型你可能会感到不太舒服，或者是认为对你的公司可能不适用。我强烈要求你反抗你的忽视建议或者是修改模型的直觉，至少努力尝试三次，然后看看结果如何，你可能会对结果感到惊讶。在每章的最后，我总结了成功秘诀，这

些因素事关实践成败。

这本书组织为四部分。

第 I 部分“战前准备”，对你准备开始使用 Scrum 提供建议，帮助你为成功做好准备。如果你正在考虑 Scrum，或者是刚刚开始使用 Scrum，就从这里开始。

第 II 部分“战地基础”，讨论的话题可以帮助你克服开始敏捷的旅途之后团队与组织会遭遇的初步障碍。如果已经开始了 Scrum 的实践，但是遇到了困难，你可以从这里开始。

第 III 部分“战地急救”，着眼于解决公司所面临的一些更大、更深层次的问题，比如往项目中增加人手或者是解决每日站会的功能失调。这些都是在第一年实践中某个时候很可能会遇到的情况。这一章可以帮助你诊断并处理这些情况，使团队恢复到健康的状态。

最后一部分即第 IV 部分“高级生存技术”，讨论人们在实践 Scrum 的任何阶段都常常挣扎的一些话题。比如，项目成本、合同的制定、敏捷项目与 Scrum 项目中的文档等。

如果你是从头开始，对 Scrum 还一无所知，我在本书的附录中包括了一个对 Scrum 的简短介绍，旨在帮助你熟悉这些术语与概念。在开始研究这本书之前，你可能还需要多了解一下 Scrum。

为什么需要阅读这本书

不管你在敏捷旅途中身处何地，我们都需要一个友好的提醒，即我们的遭遇是正常的，它为我们提供了解决这些问题的建议和一些成功秘诀。这本书把这些东西都组织在一起，方便你根据具体需要选择阅读需要的章节或者整个部分或者全书。这是真实生活中的情况，可以与你产生共鸣，它的解决方法可以应用于任何团队。打开书开始阅读这些故事，这本书将是你经历 Scrum 与极限编程之高潮与低谷的忠实伴侣。

本书的补充材料

在你阅读本书的过程中，你可能会想：“我真希望有个工具或者是可以下载一个模板来帮助我实践这个概念。”很在多种情况下，这是可以的。访问 <http://www.mitchlacey.com/supplements/>，你可以看到我在我每天的 Scrum 项目中用到的一系列文件、图片、Excel 表格以及工具。尽管其中一些信息是精心准备过的，但大多数东西还很简陋。为什么？在我的项目中，我不需要它们很完美，我只需要它能实现功能。你在我的网站上得到的将是第一手的、真实的、偏重实战且有用的东西。

致谢

在我第一次想写这本书的时候，我的想法还很原始，我还不知道这是一项艰巨的工程。我的妻子 Bernice（柏妮丝），让我有时间专注于这本书，我的孩子也是这样。没有她们的支持，就不会今天有这本书。

David Anderson、Ward Cunningham 与 Jim Newkirk 帮助我和我在微软的第一个团队开始了我们的敏捷之旅。他们每个人当时都在那里工作，指导我们经历了一些艰难的时期。现在回头看看早期与 Ward 讨论的一些笔记，其中一个重点是显示的问题：“我们能不能不做 TDD？”他们每个人都在帮助我们团队从不适应变成一个真正特别的团队。David、Ward 和 Jim，谢谢你们。

我要感谢 Mike Cohn 与 Esther Derby，他们让我得以在 2006 年敏捷大会上就我的初步想法向他们征求意见。Mike 后来继续支持我，我们经常开玩笑，我的书会比他的《Scrum 敏捷软件开发》更早问世。当这个目标没有实现之后，他提议我，一个更好的目标是在他成为祖父之前完成这本书。嗯，Mike，我做到了，而且还是在你的大女儿在上高中的时候，我实现了我的目标。

没有 Rebecca Traeger 的帮助，我也无法完成此书，她是这个星球上最好的编辑。她使我保持正确的方向并专注于此，帮助我把我的原始的想法与文字变成浑然一体的章节。

我还要感谢帮助我精心写就今天这本书的所有朋友。列在这里的每个人都给予我有价值的反馈并抽出很多时间听我总结自己的想法或者阅读草稿。我对你们每个人的感谢溢于言表，他们包括 Tiago

致谢

Andrade e Silva, Adam Barr, my artists Tyler Barton and Tor Imsland, Martin Beechen, Arlo Belshee, Jelle Bens, John Boal, Jedidja Bourgeois, Stephen Brudz, Brian Button, Mike Cohn, Michael Corrigan, Scott Densmore, Esther Derby, Stein Dolan, Jesse Fewell, Marc Fisher, Paul Hammond, Bill Hanlon, Christian Hassa, Jim Highsmith, Donavan Hoepcke, Bart Hsu, Wilhelm Hummer, Ron Jeffries, Lynn Keele, Clinton Keith, James Kovaks, Rocky Mazzeo, Steve McConnell, Jeff McKenna, Ade Miller, Raul Miller, Jim Morris, Jim Newkirk, Jacob Ozolins, Michael Paterson, Bart Pietrzak, Dave Prior, Michael Puleio, René Rosendahl, Ken Schwaber, Tammy Shepherd, Lisa Shoop, Michele Sliger, Ted St. Clair, Jeff Sutherland, Bas Vodde, and Brad Wilson.

我还要感谢 Addison-Wesley 的团队，包括 Chris Zahn 与 Chris Guzikowski。Chris Zahn 让我质疑自己写的所有东西，使我从另外一个角度来思考我的观点。即使在我错过了计划日期的两年之后，Chris Guzikowski 仍然没有放弃我。我感谢你的团队指导我经历整个过程。

写作并不只是一个将头脑中的想法跃然纸上的过程。就像我经历的很多项目一样，这真的是集体努力的成果。我所提到的这些人（以及我很可能遗漏掉的一些人）倾听我的想法，在我迷失的时候提醒我，给我提供好的想法以便对团队与客户进行实践并在我需要有人审核的时候自告奋勇。我可以想象，他们和我一样高兴这本书终于付梓印刷。我希望在你读到此处的时候，也会像我一样感谢他们为这本指南面世所做的贡献。

关于作者

Mitch Lacey 是一名敏捷实践者与顾问，也是软件咨询与培训公司 Mitch Lacey & Associates 公司的创办人。Mitch 擅长于帮助各种公司通过采用 Scrum 与极限编程等敏捷原则与实践来提高效率。

Mitch 自称“技术宅男”，在 1991 年从计算机游戏公司 Accollade Software 开始他的技术生涯。在担任软件测试工程师、测试经理、开发人员以及期间各种不同角色之后，他开始了自己职业生涯中最重要的工作，即项目管理与项目群管理。

在把敏捷加入他的项目工具带之前，Mitch 是一个接受过正规培训的项目群经理。他在微软开始发展敏捷的技能，他的团队为 Windows Live 成功发布了核心企业服务。Mitch 的第一个敏捷项目是由 David Anderson、Ward Cunningham 与 Jim Newkirk 指导的。Mitch 在各种不同的项目中担任产品负责人或者是 ScrumMaster，积累了很多第一手的敏捷经验。他继续发展其敏捷技能，直至他可以帮助其他团队采用敏捷实践。时至今日，他已经有超过 16 年的经验，Mitch 通过在很多不同组织的项目团队中试验与实践来继续研磨他的技艺。

作为一名认证 Scrum 培训师（CST）与 PMI 项目管理专业人士（PMP），Mitch 通过 ScrumMaster 认证培训课程、敏捷导入服务合同、大会演讲、博客以及白皮书来分享他在项目管理与客户管理方面的经验。Mitch 与全球各地的公司合作，从澳大利亚到哥伦比亚，从加利福尼亚到佛罗里达，从葡萄牙到土耳其，以及欧州各国。

Mitch 在全球各种大会上发表演讲，他还是 2012 敏捷大会的主席，敏捷联盟与 Scrum 联盟的董事会成员。

关于作者

更多的信息,可以访问 www.mitchlacey.com。在那里可以找到 Mitch 的博客以及各种文章、工具与视频,这些东西都有助于你采用 Scrum 与敏捷。还可以用 @mglacey(Twitter) 或者电子邮件 mitch@mitchlacey.com 联系他。