

O'REILLY®



# 用户故事地图

User Story Mapping 增强团队协作, 洞察真实需求, 研磨优良产品

Jeff Patton 著  
Martin Fowler Alan Cooper Marty Cagan 序  
李涛 向振东 译

清华大学出版社

---

## 有关此电子书的说明

本人可以帮助你找到你要的PDF电子书，计算机类，文学，艺术，设计，医学，理学，经济，金融等等。质量都很清晰，为方便读者阅读观看，每本100%都带可跳转的书签索引和目录，只要您提供给我书的相关信息，一般我都能找到，如果您有需求，请联系我 QQ1779903665。

PDF代找说明：

本人已经帮助了上万人找到了他们需要的PDF，其实网上有很多PDF,大家如果在网上不到的话，可以联系我QQ，大部分我都可以找到，而且每本100%带书签索引目录。因PDF电子书都有版权，请不要随意传播，如果您有经济购买能力，请尽量购买正版。

提供各种书籍的pd电子版代找服务，如果你找不到自己想要的书的pdf电子版，我们可以帮您找到，如有需要，请联系 QQ 1779903665.

备用:QQ 461573687

**声明：**本人只提供代找服务，每本100%索引书签和目录，因寻找和后期制作pdf电子书有一定难度，仅收取代找费用。如因PDF产生的版权纠纷，与本人无关，我们仅仅只是帮助你寻找到你要的pdf而已。

---

# 用户故事地图

*Jeff Patton* 著

李涛 向振东 译

Beijing • Cambridge • Farnham • Köln • Sebastopol • Tokyo

**O'REILLY®**

O'Reilly Media, Inc. 授权清华大学出版社出版

清华大学出版社  
北京

## 内容简介

用户故事地图作为一种有效的需求工具，越来越广泛地应用于开发实践中。本书以用户故事地图为主题，强调以合作沟通的方式来全面理解用户需求，涉及的主题包括怎么以故事地图的方式来讲用户需求，如何分解和优化需求，如果通过团队协作工作的方式来积极吸取经验教训，从中洞察用户的需求，开发真正有价值的、小而美的产品和服务。

本书适合产品经理、用户体验设计师、产品负责人、业务分析师、IT项目经理、敏捷教练和精益教练阅读和参考，也更适合用作企业培训手册，打造高效能的团队协作能力。

Copyright © 2014 Jeff Patton. All rights reserved.

Authorized Simplified Chinese translation edition, by O'Reilly Media, Inc., is published by Tsinghua University Press, 2016. Authorized translation of the original English edition, 2014 O'Reilly Media, Inc., the owner of all rights to publish and sell the same.

All rights reserved including the rights of reproduction in whole or in part in any form.

本书之英文原版由O'Reilly Media, Inc.于2014出版。

本中文简体翻译版由O'Reilly Media, Inc.授权清华大学出版社于2016年出版。此翻译版的出版和销售得到出版和销售权的所有者——O'Reilly Media, Inc.的许可。

版权所有，未经书面许可，本书的任何部分和全部不得以任何形式复制。

北京市版权局著作权合同登记 图字：01-2015-2861

本书封面贴有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

用户故事地图. (美) 帕顿 (Patton, J) 著; 李涛, 向振东译. --北京:

清华大学出版社, 2016

书名原文: User Story Mapping

ISBN 978-7-302-42994-4

I. ①用… II. ①帕…②李…③向… III. ①产品开发 IV. ①F237.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第031106号

责任编辑: 文开琪

封面设计: Ellie Volckhausen, 张健

责任校对: 周剑云

责任印制: 沈 露

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 邮政编码: 100084

社 总 机: 010-62770175

邮 购: 010-62786544

投稿与读者服务: 010-62795954, [jsjic@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:jsjic@tup.tsinghua.edu.cn)

质量反馈: 010-62772015, [zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn)

印 装 者: 北京亿浓世纪彩色印刷有限公司

经 销: 全国新华书店

开 本: 178mm × 233mm 印 张: 16.25 字 数: 238千字

版 次: 2016年4月第1版

印 次: 2016年4月第1次印刷

印 数: 1~3000

定 价: 59.00元

# 目录

Martin Fowler序 .....	1
Alan Cooper序 .....	3
Marty Cagan序 .....	5
前言 .....	9
致谢 .....	17
使用前必读 .....	21
<b>第1章 产品全景图 .....</b>	<b>35</b>
让我们从头开始 .....	35
故事是讲出来的，不是写出来的 .....	36
讲故事，要完整 .....	37
Gary的悲剧 .....	38
边讲边记 .....	39
创意框架 .....	40
刻画用户画像 .....	41
讲用户的故事 .....	42
探索细节和可选项 .....	45

第2章 计划，为了更少的开发 ..... 51

- 故事地图帮助大型组织建立共识 ..... 52
- 创建故事地图的过程可以帮助发现设计中的坑 ..... 54
- 要做的总是太多 ..... 55
- 划分MVP发布计划 ..... 56
- 划分发布路线图 ..... 57
- 为成果排列优先级，而非功能 ..... 57
- 这是魔法吗？没错 ..... 58
- 为什么要反复讨论MVP ..... 60
- MVP根本就不是产品 ..... 61

第3章 计划，为了更快的学习 ..... 63

- 从讨论机会开始 ..... 64
- 验证问题 ..... 64
- 在设计原型过程中学习 ..... 65
- 要能够质疑用户所说的内容 ..... 66
- 在开发过程中学习 ..... 66
- 迭代直至可行 ..... 68
- 错误的做事方式 ..... 69
- 基于验证的学习 ..... 70
- 真正的最小化试验 ..... 71
- 重点复述 ..... 71

第4章 计划，为了按时发布 ..... 73

- 要让团队所有成员都清楚 ..... 74
- 估算的秘密 ..... 75
- 制定可逐步达成的开发计划 ..... 76
- 不要将所有的迭代产出都对外发布 ..... 77
- 关于估算的另外一些秘密 ..... 77
- 管理研发预算 ..... 78
- 迭代与增量 ..... 82
- 开局、中局和末局策略 ..... 82



根据开发策略切分故事地图.....	83
都是关于风险 .....	84
“剧透”第5章主题.....	84
<b>第5章 如何创建故事地图.....</b>	<b>85</b>
1. 分步骤写出你的故事 .....	85
2. 组织情节.....	88
3. 探索替代故事 .....	89
4. 提取故事地图的主干 .....	91
5. 切分出能帮你达成特定目标的任务.....	92
就是这样简单！你已经学会了所有重要概念.....	93
请在家里或者办公室里练习.....	94
这张地图是现在的，不是将来的 .....	95
实操案例 .....	96
练习容易，落地难.....	97
故事地图仅仅只是个开始 .....	98
<b>第6章 用户故事的故事 .....</b>	<b>103</b>
Kent Beck的创意 .....	103
简单的事情并不一定容易做到 .....	104
Ron Jeffries的3C原则 .....	105
文字和照片.....	107
小结.....	108
<b>第7章 如何把故事讲得更好 .....</b>	<b>109</b>
Connextra公司的用户故事模板.....	109
模板僵尸和万能犁.....	113
提升讨论效果的检查单 .....	115
创建度假照片 .....	117
需要操心的事情还多着呢 .....	117
<b>第8章 不要把所有内容都写在卡片上 .....</b>	<b>119</b>
不同角色，各有所需.....	119

我们需要一张更大的故事卡 .....	120
信息辐射器和信息冰箱 .....	122
错误的工具和错误使用工具 .....	124
<b>第9章 卡片只是个开始 .....</b>	<b>129</b>
在头脑中构建清晰的图像 .....	130
养成口述用户故事的习惯 .....	130
检视产出 .....	131
你又不是用户 .....	132
开发过程就是学习的过程 .....	133
不仅仅是软件 .....	134
为学习做计划，学习如何做计划 .....	134
<b>第10章 做产品好比烤蛋糕 .....</b>	<b>135</b>
食谱 .....	135
切分大蛋糕 .....	137
<b>第11章 碎石行动 .....</b>	<b>141</b>
故事的大小很重要 .....	141
把故事比喻为石头 .....	142
史诗故事是大石头，有时可以用来攻击他人 .....	144
用主题来组织故事 .....	145
忘掉这些术语，专注于讲故事 .....	145
从机会开始 .....	146
探索最小可行方案 .....	147
在交付阶段深入每个故事的细节 .....	148
在开发过程中保持日常对话 .....	150
评估每一份产出 .....	151
与用户和客户一起评估 .....	152
与业务干系人一起评估 .....	152
发布和持续评估 .....	153



<b>第12章 谁是碎石负责人 .....</b>	<b>155</b>
有价值的-可用的-可行的.....	156
一个成功的探索团队需要更多的人参与 .....	158
神勇三蛟龙.....	159
产品负责人好比音乐制作人.....	162
这项工作并不简单.....	163
 <b>第13章 从机会开始 .....</b>	 <b>165</b>
针对机会展开对话.....	165
深入挖掘机会，丢弃机会或思考机会 .....	166
机会不应该是一种委婉的说法 .....	170
故事地图和机会 .....	170
挑剔 .....	176
 <b>第14章 通过探索来建立共识 .....</b>	 <b>177</b>
探索不是开发软件.....	177
探索的4个核心步骤.....	178
探索活动、讨论和工件 .....	191
探索的目的是建立共识 .....	192
 <b>第15章 通过探索来进行验证性学习 .....</b>	 <b>195</b>
大多数时候，我们其实都是错的 .....	195
糟糕的往事 .....	196
同理，聚焦，形成想法，制作原型，测试 .....	197
如何把好事弄糟 .....	200
短期验证学习循环.....	201
精益创业思想改变产品设计.....	202
故事和故事地图呢.....	206
 <b>第16章 提炼、定义和开发 .....</b>	 <b>209</b>
卡片，对话，更多卡片，更多对话.....	209
细分和提炼.....	209
故事工作坊.....	210

在冲刺或迭代计划阶段开展故事对话 .....	213
人人参与并非明智之举 .....	215
分解和瘦身 .....	217
如何在交付阶段使用故事地图 .....	222
如何使用故事地图来可视化进展 .....	222
在故事工作坊中使用简易地图 .....	223
<b>第17章 故事呢，就好比《行星战机》 .....</b>	<b>229</b>
把碎石子儿重新聚集起来 .....	230
地图绘制要适度 .....	232
千万不要小题大作 .....	233
<b>第18章 开发完成后怎么学习 .....</b>	<b>235</b>
团队回顾 .....	235
和团队外的角色一起回顾 .....	238
够用 .....	240
向用户学习 .....	241
从发布中学习 .....	242
预定计划中的结果 .....	242
使用故事地图来评估发布是否准备就绪 .....	243
<b>结语 .....</b>	<b>245</b>

---

# Martin Fowler序

敏捷软件开发运动的兴起为软件行业带来了诸多积极的变化，大型需求要进行拆分，这个意识的建立便是其中之一。切分后的需求称为“故事”（story），故事的使用使得软件开发项目的过程进一步可视化。通过故事方式来组织开发的产品，每一个故事实现都和整个软件完全集成，每个人都可以看到产品在不断成长。用户也可以理解故事，开发者通过决定下一个迭代开发哪个故事来管理软件开发项目。可视化程度的大幅提升，使得用户可以深入参与到项目中来，而不是像以前那样需要等上一年甚至更久时间才能拿到开发完成的新特性。

需求拆分本身也有很多负面影响，容易丢失软件系统全景图（whole picture）便是其中之一。开发工作进展到后期，你可能得到的是一堆无法拼接在一起的碎片。也可能由于过度陷入细节而丢掉用户诉求的本质，最终构建出用户不需要的产品。

**故事地图是一门在需求拆分过程中保持全景图的技术。**

如果要用一句话来诠释本书的话，非上面这句话莫属了，这句话本身就很有价值。全景图可以帮助团队和用户有效的沟通，帮助参与其中的人避免开发非必要的特性，也为一致的用户体验提供了基准。当我询问ThoughtWorks（思特沃克）的同事如何开发用户故事时，他们最常提到的核心技术就是用户故事地图。这些ThoughtWorks同事也是在Jeff（杰夫）的工作坊学到这门技术的，因为Jeff开发了故事地图，也只有他能把故事地图讲到如此淋漓尽致的程度。Jeff写这本书正是为了帮助读者直接从源头学习这门技术。

但是，这本书并非单是为那些名片印着产品经理、业务分析师头衔或者在线简历中写着产品经理头衔的人而写的。在采用功能敏捷开发方法的十年中，最让我失望的一点是，程序员把故事当作和产品经理之间进行沟通的单行道。在最开始的时候，故事的目的是

激发沟通中的火花。要想开发出能有效支撑用户活动的软件，就要求助于开发软件中最关键的角色，因为只有程序员最清楚软件可以做什么。程序员需要理解用户想要达成的目标，需要在前期捕获用户需求的阶段就参与进来，一起开发故事。懂得故事地图技术的程序员能更好地理解用户上下文，在软件成形期间更好地参与进来，从而取得更好的工作成果。

Kent Beck（肯特·贝克，最早提出用户故事概念的人）发展了自己在软件开发方面的理念，他呼吁团队把沟通作为高效团队的核心价值。故事，是程序员和其他角色沟通中的必备要素，故事地图对这些要素组织为结构化，以此来强化软件开发中最关键的部分——沟通。

——Martin Fowler（马丁·福勒）

2014年6月18日

---

# Alan Cooper序

在Mary Shelley（玛丽·雪莱）的著名科幻小说《科学怪人》中，疯狂的弗兰肯斯坦博士用尸体碎片创造了一个生命，那时候电力还被视作一项新技术，弗兰肯斯坦博士用电力给生物注入生命。当然，这只是小说中的情节，在现实世界中使用尸体碎片创造生命实际上根本就不可能。

然而在软件开发中，我们一直在试图这样做。在软件中堆砌一个又一个新功能，然后陷入“为什么没有多少用户喜欢这个产品”的困惑中。这个谜题的核心在于开发人员将工程方法作为了设计工具，实际上两者不是一回事儿。

程序员逐个开发特性是完全合情合理的，并且经过数年验证是一个行之有效的策略。同样经过数年验证的是，设计软件产品的行为和范围时，也遵循逐个进行的方式，这就有点像科学怪人的做事方式了。

尽管有相通之处，设计软件行为和开发软件的实践之间其实有明显的不同，主要原因在于这两件事是由不同技能特长的人来承担的。像交互设计师那样花好几个小时的时间观察用户行为和提取行为模式，这样的工作会让程序员抓狂。而像程序员那样花好几个小时研究算法，对大多数设计师而言也同样难以忍受。

但是，当设计和开发两类工作产生协同的时候，就会像弗兰肯斯坦所使用的电力一样，能够创造出有生命的产品。团队协作为产品注入生命力，并让用户也爱上它。

虽然协作本身并不是什么新概念，但要做到高效协作实际上确实十分困难。程序员工作的节奏、语言和交互设计师之间有非常大的差别。

程序员和设计师在各自的领域中都非常专业、精干，都有自己的工作规范，同时他们又



有着共同的弱点。设计问题是很难用开发术语来描述的，同样，开发难题也难以使用设计术语来说明白。这对姊妹学科之间缺乏共同的语言，而连接两者恰恰是Jeff Patton（杰夫·帕顿）所擅长的。

Jeff的用户故事地图方法能够为程序员所理解，同样也可以为设计师所理解。用户故事地图就像数字时代的罗塞塔石碑（Rosetta Stone）。

撇开业界对敏捷的成见，敏捷软件开发方法本身也不见得是一种良好的产品设计方法。敏捷开发是一种很好的思维方式，可以使设计方案更顺利地交付，却无法产出能让用户喜爱的产品。换句话说，我们看到过不少优秀的设计，文档完成后交给开发人员，不管是敏捷开发还是非敏捷开发，设计的核心理念在实现过程中都会被抹杀掉。

Jeff Patton的用户故事地图方法是连接开发和设计的桥梁。交互设计的核心是发现用户行为并像讲故事一样把它们描述出来。软件开发则是将这些描述拆分、实现并集成到产品中。在这个复杂的过程中，设计的核心理念非常容易丢失。是的，就像是手术失败，所有的规定操作都做完，病人最后却死在手术台上。

通过用户故事地图的方式来处理用户故事，设计仍然保持其叙事结构，开发工作也可以得到很好的分解从而得以高效实现。设计师的方案以规范化的用户故事形式描述，在开发过程中流动并保持其完整性。

在传统公司中已经证实，以两三百人规模的团队，要开发出能让用户喜爱的产品几乎是不可能的。而创业社区则证实，四五个人组成的创业团队可以开发出能让人们喜爱的小产品，即使这些小产品也会最终随着规模变大而失去光芒。我们面临的挑战是如何创造出用户喜爱的大型软件产品。大型软件产品用户群广，并且用户从事的是复杂的商业活动。想把这样的软件做得有趣并且简单易学，是非常困难的。

要想避免将大型软件产品开发成“科学怪人”，唯一的方法是学习如何充分协调好产品设计和软件开发。在这方面，没有人比Jeff Patton做得更好。

——Alan Cooper（艾伦·库珀）

2014年6月17日

---

# Marty Cagan序

我的职业生涯非常幸运，因为我一直有机会和世界顶尖的许多产品技术团队合作。他们创造出用户非常喜爱，并且每天都在使用的产品。这些团队正在改变世界。

我也曾经受命前往帮助一些做得不那么好的公司。创业团队努力在钱烧完之前找到新的投资。大公司则挣扎于复制早期的成功。团队无法持续为业务贡献价值。主管则为新想法何时才能上线操碎了心。工程师对产品经理满腹怨言。

在这个过程中，我认识到顶尖产品公司在软件设计开发上和普通公司之间存在巨大的差别。从主管行为到团队授权级别；到团队协作的方式；到组织在投资、招聘和产品开发方面的思考；到文化；再到产品、设计、开发如何协作共同发现对客户行之有效的解决方案。

这本书的题目是用户故事地图，但仔细阅读之后，你会发现这本书的内容并不局限于故事地图这一强有力却看似很简单的技术上。这本书更多讲述团队如何沟通、协作并最终交付好的产品。

大部分人是没有机会近距离观察一个强大的产品团队是如何运作的。读者能够了解的更多是自己公司以及前东家是如何运作的。所以接下来我会帮助大家来识别顶尖产品团队和普通团队之间的差别。

我非常赞同Ben Horowitz（本·霍罗威茨）的文章“好的产品经理和差的产品经理”中的观点，下面借用其形式，初步探讨一下好的产品团队和差的产品团队之间的主要不同。

好的团队，有引人入胜的产品愿景，怀着传教士般的热忱在工作。差的团队，像是由雇佣兵组成的，当一天和尚撞一天钟，靠混的。

好的团队，从关键业务指标得到启发，通过观察用户的痛点和分析用户使用过程中产生的数据，不断尝试新技术解决现实问题。差的团队，从销售人员和用户那里收集需求。

好的团队，理解谁是主要干系人，干系人所受的约束，承诺引入解决方案，方案对用户和客户有用，同时也满足业务上的约束条件。差的团队，只知道从干系人那里收集需求。

好的团队，掌握大量的技术手段，这些技术手段可以快速验证哪些产品创意是值得开发的。差的团队，召集会议来制定路标和排列优先级。

好的团队，喜欢和公司内有想法的主管展开头脑风暴和讨论产品。差的团队，在团队之外的人胆敢提议他们做任何事的时候，会觉得自己受到了冒犯。

好的团队，产品经理、交互设计师和开发工程师坐在一起，对功能、用户体验、技术可行性达成一致见解。差的团队，各自坐在小格子间里，没有文档和会议安排，就不会主动响应其他人的请求。

好的团队，持续尝试新想法以求创新，过程中会注意保护公司利益和品牌。差的团队，仍然坐着等待开始尝试的指令。

好的团队，对于创造出成功产品所需的技能很有信心，比如强大的交互设计能力。差的团队，甚至压根儿就不知道交互设计为何物。

好的团队，保证开发工程师每天有时间参与产品原型的讨论，为做好产品献计献策。差的团队，在迭代计划会上展示原型，一心只为了估出工作量。

好的团队，每周直接和用户交流，以更好地理解用户诉求，并试探用户对最新的产品创意的反馈。差的团队，以为他们自己就能代表用户。

好的团队，清楚地知道尽管他们很喜欢自己在产品上的创意，但这些创意中的很大一部分用户并不见得会接受，即使有一些被用户接受了，也需要经过多个迭代的打磨才能达到预期的效果。差的团队，只开发路标上规划的内容，能按时交付，只求不出重大质量问题就阿弥陀佛。

好的团队，理解速度和快速迭代对于产品创新的价值，更知道速度来自于正确的方法，而非强制加班。差的团队，抱怨同事工作不够努力，速度太慢。

好的团队，在评估方案，确认可行并对用户和业务有实际价值后，共同做出承诺。差的团队，抱怨自己公司是一个受销售驱动的公司。

好的团队，使用工具，以便快速了解用户是如何使用产品的，并基于数据做出判断。差的团队，认为统计分析是可有可无的。

好的团队，持续集成和发布产品，因为他们知道持续的小发布能为用户提供了稳定可靠的解决方案。差的团队，在经过痛苦的集成联调之后，手工测试，一次性发布所有功能。

好的团队，专注于用户。差的团队，专注于竞品。

好的团队，在关键业务目标重大影响达成后庆祝。差的团队，在终于发布产品之后庆祝。

我已经意识到读者会困惑，上面所提到的这些东西和用户故事地图有什么关系呢？我知道你会感到惊讶。这恰恰就是我成为故事地图铁杆儿粉丝的原因。

在我接触过的敏捷专家中，真正有能力帮助产品团队提升产品研发能力水平的并不多，Jeff Patton便是其中之一。我观察了Jeff在产品发现（Product Discovery）阶段亲自动手和团队一起工作的场景。我也把他介绍给公司，因为他做事非常高效。团队也很喜欢他，因为他不但知识丰富，人也非常幽默。

产品经理都聚到一起写需求文档，交互设计师忙于为产品进行涂脂抹粉般的设计，工程师躲在地下室写代码，这样的日子在顶尖团队中早已经销声匿迹。现在，是时候把这些现象清出你的团队了。

——Marty Cagan（马蒂·卡根）

2014年6月18日





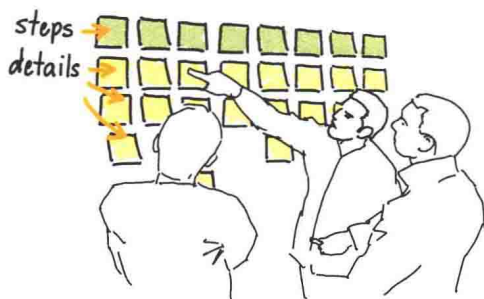
# 前言

Live in it, laugh in it, love in it/Removes embarrassing,  
stains from contour sheets,that's right/And it entertains visiting,  
relatives, it turns a sandwich into a banquet  
——Tom Waits, “Step Right Up”

这本书本来是想做成一本小……小……小册子的，真的。

我打算写一个简单的实践，我称之为“用户故事地图”。除我本人之外，还有许多人使用类似方法，通过构造简单的故事地图来使产品使用过程中的用户体验图形化和可视化，从而提升团队的协同效率。

故事地图可以使我们专注于用户和用户体验，  
产生更好的沟通效果，最终做出更好的产品。



做故事地图这件事真的简单得要命。和其他人一起工作，一个人来讲产品的用户故事，一边讲一边把故事中用户经过的重要步骤记录在便签上，并按照从左到右的顺序水平排

列。然后，回过头来讨论每个步骤的细节，在便签上记下讨论的细节，在每个步骤下面垂直排列。结果得到一个简单的网格结构，从左到右讲述故事，自顶向下拆分细节。这样做快速而有趣。这些细节故事为敏捷开发项目提供了更好的待办列表内容。

既然这样简单，为何要劳神费力整一本书出来呢？

即便是如此简单的事情，有时候也会让人很困惑。光是写写想要构建故事地图的原因，在构建过程中会发生的事情以及故事地图的好多种不同使用方法，就会占去不少的篇幅。这本书中需要写的与这个简单实践相关的内容，比我起初预想的多得多。

如果你正在使用敏捷开发过程，想必也是使用用户故事来填充待办列表的。过去我只是假设用户故事是一个普通的实践，认为在书里阐述用户故事是浪费墨水的事情。但是，我错了。自Kent Beck首次提出用户故事以来，已经有十五个年头，用户故事比以前更流行，也更普遍被错误理解和错误使用。这让我很沮丧，更重要的问题是，这也抹杀了我们能从用户故事地图中获得的收益。

所以，在这本书中我会尽最大努力来纠正在敏捷和精益软件开发中关于用户故事的错误理念。这就是我写这本书的初衷。就像Tom Waits在歌词中写的那样，就这样把三明治办成了一场宴会（it turns a sandwich into a banquet）。

## 为什么是我

我喜欢折腾，乐于看到用户使用我开发的软件并从中获益。这种乐趣一直激励着我。成为一个方法论专家并非我的本意。但学习流程和实践如何结合发挥作用以产生更好的结果，进而传授给别人，确实是我在软件开发行业学习了二十多年才做到的。我也知道教的东西一直在变化。我对故事地图的理解每个礼拜都在变，对这种理解的最佳阐述，也和我理解一样变得快。如此种种，让我好几年都没法子静下心来写书。

但是，现在时机到了。

用户故事和故事地图都是非常棒的主意，许多人从中受益，他们的生活更好，产品也更受欢迎。尽管有人受益于生活变好，然而更多的人还挣扎在用户故事之中，我总不能坐视不管吧。

我所能做的，就是写这本书。如果这本书能够改善他们的工作和生活，哪怕一点点，我都会感到很欣慰。

# 谨以此书献给那些还在用户故事中挣扎的人

越来越多的组织采用敏捷和精益开发流程，同时也采用用户故事，所以可能会因为对用户故事的曲解而落入如下陷阱之中。

- 用户故事聚焦于构建小特性，很容易“只见树木不见森林”。开发出来的产品由彼此不匹配的部分拼凑而成，在用户看来，这样的产品就像是疯狂博士的作品“科学怪人”。
- 在开发大型产品的时候，逐个开发小特性会让人们不知道整个产品何时能够完成开发和发布。团队中的工程师也会有同样的困惑。
- 用户故事强调沟通，于是不写任何文档。这会导致大家忘记在沟通中讨论的内容和达成的共识。
- 好的用户故事要有验收条件，以至于只专注于写验收条件，却对要做什么缺乏一致的理解。结果，团队无法在计划的时间点完成交付。
- 好的用户故事是从用户角度来描述的，然而系统中有大量不与用户产生直接交互的部分，团队成员认为产品没有用户，用户故事并不适用。

如果你曾经落入上述任何一个陷阱，那么接下来对误解的澄清就会对你有所帮助。你也可以从中学习如何从全局开始思考，如何在项目中进行估算，如何就用户目标组织进行高效的沟通，如何开发一个能解决用户问题的好的（产品）特性。

## 谁需要读这本书

你当然需要！特别是你刚刚买了这本书，我认为购买这本书是一个明智的投资决定。如果你是从别人那里借的这本书，现在是时候买一本，等新书到手之后赶紧把借的书还回人家。

不同的角色阅读这本书都可以获得独特的收益。

- 对于产品经理和用户体验设计师，阅读这本书可以帮助他们弥补完整的产品用户体验和项目计划之间的鸿沟。如果你正纠结于产品愿景和开发细节，或正在努力帮助其他人理解用户和体验，或正在苦苦寻求用户体验和产品设计方法，在工作中尝试精益创业方法，用户故事地图都可以帮到你。
- 产品负责人、业务分析师和IT项目经理应该读这本书，帮助他们消除内部用户、干系人和工程师之间的鸿沟。如果你苦于如何说服干系人，希望他们可以对产品达成一致的理解，或者你正努力帮助工程师理解全景图，故事地图都可以帮到你。

- 帮助团队和个人提升能力的敏捷教练和精益教练应该读一读这本书。如果你已经开始读了，回忆一下公司成员对用户故事的错误理解吧。遵循本书内容，使用用户故事做简单的练习，这本书介绍的实践可以帮助你的团队提升能力。
- 其他任何角色。在使用敏捷过程的时候，会有产品负责人或者业务分析师这样的角色，这些角色在需求管理上要投入大量的精力，能否高效使用用户故事取决于大家是否都具备基础的背景知识。如果大家不了解基础的背景，就会质疑用户故事没写好或者认为需求粒度过粗，细节不清晰。读完这本书之后，你会发现用户故事并不只是一种更好的需求撰写方式，而是一种组织更有效的沟通方式。这本书可以帮你理解什么样的沟通才能帮助你及时获得需要的信息。

希望你能从我所描述的众多读者群体中找到自己的影子。找不到的话，请把书送给其他能够从中找到自己的人吧。

找到自己了，对吗？接下来我们就正式开始吧。

## 本书的一些约定

我猜这本书不会是你读到的第一本关于软件开发的书籍，所以书中也没有特别让人吃惊的东西。

## 每一章中的黑体字内容是对该章主题的引导

看过主题引导后，如果对内容不感兴趣，可以直接跳过。

文中的大号斜体字是核心观点，起着强调作用。

如果只是略读，看核心观点就可以了。如果对核心观点感兴趣或者觉得核心观点并不那么清晰，可以读一下核心观点前后的段落，进一步理解核心观点。

文本框有如下用途。

- 有趣但不那么关键的理念。希望你读过之后，能觉得这是一段有趣的讨论。
- 对特定实践的指导，帮助你开始某个实践。
- 其他人贡献的故事或者例子，你可以从中借鉴好的想法并在组织中实施。

本书按章节组织，可以一次只读一章，从中获取灵感，解决目前面临的挑战。



# 这本书是如何组织的

不久以前，我买了一台新的彩色激光打印机。打开包装盒，在打印机顶上有一个红色的大信封，里面装着一本标题为《使用前必读》的小册子。我当时还奇怪：“真的有必要先读一下吗？”我之前都是不会读的，觉得没什么用处。很幸运，这次我读了，因为打印机内部的不同地方有很多塑料支撑件，这是为了保证打印机在运输过程中不被损坏而加入的，如果我不清理，让它们直接开始打印，这台打印机就废了。

这个故事看起来有点跑题？其实一点儿都不跑题。

这本书也有一章叫“使用前必读”，阐述了两个关键概念，以及本书使用的词汇表。在开始读这本书之前，我希望你能将这些概念熟记于心。如果没有理解这两个概念就开始毛手毛脚使用用户故事地图，后果自负。

## 一万英尺高空俯瞰用户故事地图

本书的第1~4章从整体视角介绍用户故事地图。如果用过用户故事并且也玩过用户故事地图，阅读这几章就足够你掌握使用故事地图的正确“姿势”。

第5章是一个精彩的练习，帮助你学习创建故事地图的核心理念。和同事一起做一下这个练习，每个参与者都可以从中学习这些理念。我相信，在此之后他们为产品做的用户故事地图会比之前好很多。

## 深入了解用户故事

第6~12章介绍用户故事背后的故事，用户故事的工作原理，如何在敏捷和精益项目中更好地使用用户故事。故事地图中有许多小的用户故事，足以驱动每天的开发进程。即使是敏捷老兵，我相信也会学到此前并不知道的内容。如果刚开始使用用户故事，你在本章学到的知识足以使那些自称了解敏捷的同事感到惊讶。

## 更好的待办列表

第13~15章深入用户故事的整个生命周期。这几章讨论可以帮助你使用用户故事和故事地图的特定实践，应用这些实践可以创建出更好的待办列表。

## 更好的产品

第16~18章深入介绍如何在持续迭代中使用用户故事。你可以从中学习如何准备用户故事，在开发过程中如何关注用户故事，真正完成用户故事开发，从每个开发完成的用户故事中获取反馈并不断优化。



我发现，不少软件开发书籍的前几章完全是多余的，所以一般都会直接跳过这几章。但是，我并没有在本书中设置这样多余的章节。你需要通读全书。如果在读完每一章之后，都能得到一些可以直接应用于实际工作中的宝贵知识，我会感到非常欣慰。

接下来开始我们的寻宝之旅吧。

## Safari®在线图书

Safari®在线图书是 ([www.safaribooksonline.com](http://www.safaribooksonline.com)) 是一个按需定制的数字图书馆，以图书和视频的形式提供全球技术领域和经管领域内知名作者的专业作品。专业技术人员、软件开发人员、网页设计人员、商务人员和创意专家将Safari Books Online用作自己开展研究、解决问题、学习和完成资格认证培训的重要来源。Safari Books Online为组织机构、政府部门和个人提供广泛、灵活的产品组合和定价方式。在这里，订阅者通过一个可以全文检索的数据库中就能够访问数千种图书、培训视频和正式出版之前的书稿，这些内容提供商有O'Reilly Media、Prentice Hall Professional、Addison-Wesley Professional、Microsoft Press、Sams、Que、Peachpit Press、Focal Press、Cisco Press、JohnWiley & Sons、Syngress、Morgan Kaufmann、IBM Redbooks、Packt、AdobePress、FTPress、Apress、Manning、New Riders、McGraw-Hill、Jones& Bartlett、Course Technology及其他几十家出版社。欢迎访问Safari Books Online，了解更多详情。

## 联系我们

美国：

O'Reilly Media, Inc.  
1005 Gravenstein Highway North  
Sebastopol, CA 95472

中国：

北京市西城区西直门南大街2号成铭大厦C座807室 (100035)  
奥莱利技术咨询(北京)有限公司

奥莱利技术咨询(北京)有限公司本书也有相关的网页，我们在上面列出了勘误表、范例以及其他一些信息。网址如下：

<http://www.oreilly.com/catalog/9781491904909> (英文版)。

询问技术问题，请发送E-mail至以下邮箱：

*bookquestions@oreilly.com*

如果希望获得关于本书、会议、资源中心和O’Reilly的更多信息，请访问以下网址：

*<http://www.oreilly.com>*

*<http://www.oreilly.com.cn>*



---

# 致谢

本书最难写的当属这一部分。在我的职业生涯中，有幸得到很多人的支持和帮助。我遇到的人，与我一起共事的人，都给了我很多鼓励。所以，一旦开始致谢，我就会诚惶诚恐，担心自己可能顾此失彼。如果我把你给漏掉了，请接受我的歉意，作为我的好友，我相信你一定会大人有大量。

另一个确凿无疑的事情是，我其实没有什么自个儿原创的东西。尽管我也知道有种论调称时至今日，早就不剩下什么原创想法了。但具体到我个人，我所知道的真的全部都来自于过去二十年里和我一起共事的聪明人。从这些富有洞察力的朋友和同事那里，我学到很多新的思路和实践，并把它们落实到具体行动上。在与他们长谈和深谈的过程中，我学会了如何诠释和深入理解自己日常工作积累的经验。说句老实话，本书中包含的任何思想都不是我一个人想出来的，大部分都是从别人那里“借”或简单“偷”来的。

不知怎么的，一旦我真的有了自己所认为的独创想法，就会情不自禁联想到“潜忆”这个词（对，就是“潜隐记忆”或者说“歪曲记忆”）。如果把这个词用到意外抄袭上，是不是有点儿意思？因为照这种说法，很多享有很高声誉的名人（比如乔治·哈里森<sup>1</sup>和安伯托·艾柯<sup>2</sup>）岂不是呵呵？哪种情况下会出现潜忆呢？尘封已久的记忆得以恢复之后，但你根本不觉得自己以前见过或者听过它。“潜忆症患者”认为自己刚刚冒出来的伟大想法都是新的，独创的，并不来自于自己以前读过、听过或经历过的东西。接下来我要感谢的人当中，基本上都被我无心盗取过很多好的想法。

啰嗦这么多，我要开始进入正题了。

- 
1. George Harrison（1943—2001），披头士乐队主音吉他手。
  2. Umberto Eco（1932—2016），百科全书式的学者，有“当代达芬奇”的美誉，国际知名的作家、符号语言学权威、哲学家、历史学家、文学评论家和美学家，出版过140多部著作。

我其实是放弃过写书的。在过去十年中，我在尝试写作的过程中碰到一个实际的问题。我看似有本事写一些豆腐干文章或发表公开演讲什么的，但只要是尝试写两千字以上的长文，就会跑题。这么说吧，我把写书过程形象地描述为“制作动物标本”。也就是说，选取一些鲜美的好东西，然后把它干掉，最后再进行填充。我最大的奢望本来就只是看起来栩栩如生就好。Peter Economy如同及时雨，帮助我跳出了这个循环。他有很多年的写作经验，而且总是抱有积极、乐于助人的心态，他帮助我找到了行之有效的写作风格。我对Peter充满感激。如果你在写书时碰到什么困难，一定要记得联系Peter。

Martin Fowler, Alan Cooper和Marty Cagan，他们三个都是我的英雄。我很高兴能够遇到他们，有幸与他们一起工作，并且可以和他们交谈甚欢。他们的想法对我的整个职业生涯有很大的影响。尽管他们仨当中有两个人觉得在本书中包含三个推荐序不是什么好主意，但我很高兴在我的坚持下，他们全都同意作序。他们分别为工程、用户体验和产品思维代言，在我看来，这三个要素是打造成功产品的关键。我认为对于你，也就是在看这本书的人，都可以好好听听他们的想法，这一点很重要。

Alistair Cockburn是我的老友和导师，我们俩已经有十多年的私交。我觉得自己的很多好主意不是直接从Alistair那里偷来的，就是从与他长谈的过程中激发出来的，对此，我深信不疑。比如，把贴到墙上和桌面上的故事卡模型称为“故事地图”就来自这样的对话。在我试图向Alistair解释它的定义时，我记得自己的说法是“它就只是一个上面有故事的地图。”“如此说来，为什么不干脆一些，就叫‘故事地图’呢？！”Alistair说道。就这样，我果断抛弃了以前那些纠结很久而徘徊难定的傻乎乎的名称。

几年前，我就开始用卡片来讲故事和确定产品待办列表，这种做法来自山寨实践（bastardizing practices），是我从好友Larry Constantine那儿学来的。如果不是有机会直接向Larry“取经”，我自己是断然想不出故事地图实践和形成对用户体验的独到思考和看法的。

多年以来，David Hussman一直是我的智友和坚定的支持者，他和我志趣相投。观察David怎么讲故事并得到他的鼓励，帮助我逐渐成为今天的我。其实早在故事地图得名之前，David就已经在做故事地图了。

此外，如果没有Tom和Mary夫妇，我也绝对不可能写成这本书。尤其是Tom，他在过去十年中见识过我最糟糕的“动物标本制作”，但是，他不仅没有放弃，反而还鼓励我。就在几个月之前，他甚至拒绝离开我家，除非我把最后一稿发给O'Reilly。要不是他，我估计还在对这本书进行字斟句酌，总认为还不够好，不可以急着定稿。



在我写这本书的过程中，以支持者和建议者身份挺身而出的其他朋友还有Zhon和Kay Johansen, Aaron Sanders和Erica Young, Jonathan House, Nate Jones和Christine Del-Prete。

特别感谢Gary Levitt、Globo.com的全体员工、Liquidnet的Eric Wright以及Workiva的所有朋友，感谢他们让我在本书前面几章中讲述他们的故事。

多年以来，我无数次被人们截住，要我听他们讲讲故事，看他们是如何使用用户故事地图或者应用我给他们提供的建议的。其实，我有一个不好意思说出口的秘密是我从他们那里学到的远远超出我所认为的他们从我这里所得到的。我很高兴他们为本书所做的贡献。特别感谢Josh Seiden, Chris Shinkle, Sherif Mansour, Ben Crothers, Michael Vath, Martina Luenzmann, Andrea Schmieden, Ceedee Doyle, Erin Beierwaltes, Aaron White, Mat Cropper, Chris Gansen 和Jason Kunesh, Rick Cusick, Nicola Adams以及Steve Barrett。

此外还有很多很多人和我聊得来并且教会我很多东西，只可惜为了赶上不合理的期限，我没有太多时间了。他们是Ahmad Fahmy, Tobias Hildenbrand, Courtney Hemphill, Samuel Bowles, Rowan Bunning, Scout Addis, Holly Bielawa和Jabe Bloom。这些人以及本书的所有读者，我一如既往地期待着你们的故事。说不定我还会发布本书的特别剪辑版，里面包含所有这些被删掉的场景。

在本书最后冲刺阶段，Barry O'Reilly和Todd Webb返回给我详细的审读意见，Petra Wille在最后一刻提出关键意见。他们的所有评论和批注帮助我把全书打磨得更流畅了。

最后，我要感谢Mary Treseler和O'Reilly团队容忍我的屡屡延期和不靠谱的进度表，并和我一直坚持到最后完成本书。



---

# 使用前必读

这本书没有“引言”。

是的，确实没有。现在你可能很纳闷：“为什么Jeff的书没有‘引言’呢？是他忘记写了？还是经过这些年，他也开始犯低级错误了？还是‘引言’被他的狗吃了？”

我并不是忘记给这本书写“引言”，也没有犯低级错误（至少我自己认为是这样的），我的狗也没有把“引言”部分吃掉（尽管我女儿的豚鼠看起来十分可疑）。长久以来，我相信很多作者都会花非常大的工夫说服我读他的书，这些说服的内容大部分都在“引言”中。很多书都是在第3章之后才慢慢进入正题的。我相信自己并不是唯一一个会在读书时刻意跳过“引言”部分的人。

这本书从这里就开始进入正题了。

建议你不要跳过这一章，因为这几乎是本书中最重要的部分。事实上，如果你能从本书得到两个观点，我就非常开心了。这两点就在本章中：

- 使用用户故事的目的并不是为了写出更好的用户故事
- 产品开发的目的也并不是开发出产品

接下来，我要解释一下。

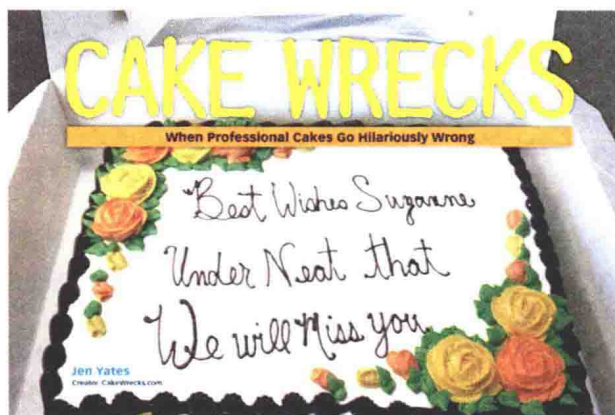
## 电话游戏

小时候，你一定玩过电话游戏或者类似的传话游戏，把一件事耳语给另一个小伙伴，然后通过耳语的方式在小伙伴间逐个传，直到转一圈，最后一个小伙伴说出他得到的被歪

曲的信息，然后大家哄然而笑。我和孩子们在餐桌上也会玩这个游戏。给家有儿女的父母提个醒：这是个避免孩子们厌倦大人吃饭期间说话的好方法。

在成年人的世界里，我们也在继续玩这个游戏，只是不再通过耳语的方式。我们写长篇文章，做看起来很正式的讲解，把文档传给其他人，然后他们做出完全不符合预期的事情。他们拿到文档后可能会据此写出更多的文档，传给不同的人。然而，结果并不像小时候玩的游戏那样，到最后，我们没有一个人笑得出来。

人们在阅读指导文档的时候，总是会对内容产生误解。如果你觉得这很难理解，我会举几个例子，看一下阅读指导文档做的与预期完全不符的事情。



上面这张图是Jen Yates的书《搞怪的蛋糕》（*Cake Wrecks*）的封面，该书由Andrews McMeel出版（感谢Jen和John Yates提供图片）。这本书从他们的网站cakewrecks.com整理而来，该网站以其搞笑的内容广为人知。不要轻易访问这个网站（除非你有大把时间）大多数访问者都会流连忘返，不知不觉一个多小时就过去了。网站上放的是各种被装饰得很奇葩的蛋糕，Jen给每张照片加上俏皮的注解。书和网站上都有一系列图片，专门讲各种被错误解读的“需求”。当然，Jen是不会用“需求”这个词的，这个词太IT范儿了。Jen称之为字条，因为读字条的人，都是在根据字面意思进行理解。看这几张图片，想象一下当时的场景，蛋糕店的店员听完顾客的要求后，将其记录在纸条上，然后传递给做蛋糕的师傅。

顾客：你好，我想订一个蛋糕。

店员：好啊，你想在蛋糕上写点什么呢？

顾客：可以用紫色在蛋糕上写几个字“So long, Alicia”吗？

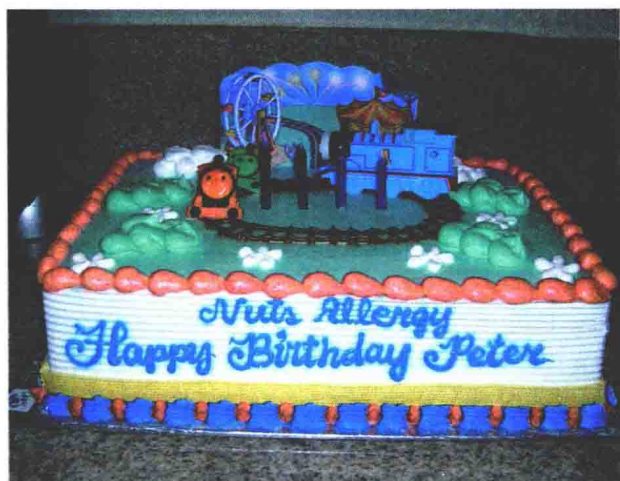
店员：当然。

顾客：在旁边点缀一些星星（star）呢？

店员：没问题，我已经记下来了，一会儿就交给蛋糕师傅。明天上午就会给您准备好。  
结果就有了下图。



下图是另外一个蛋糕。在软件开发中，我们通常称之为“非功能性需求”。



这些例子都是很有趣，一块蛋糕做成这样，我们大不了哈哈一笑，权当自己白花了20美金。然而在软件开发中，需求误读造成的损失比做一块蛋糕要高得多。

你或许听说过1999年NASA发射的火星气候探测者号的故事，这次发射成本高达1250万美金。<sup>1</sup>当然，可能你也根本没听说过这件事。如果听说有项目被大量的文档埋过头顶的

1. 有很多文章研究火星气候探测者号的真相，其中有一篇：<http://www.cnn.com/TECH/space/9909/30/mars.metric.02>。



话，这一定指的是NASA的项目。先把汗牛充栋的文档放在一边，这次发射事故的主要原因是NASA使用公制长度计量单位，而洛克希德·马丁公司设计推进器导航控制系统的工程师们使用的是英制单位。没人确切知道飞行器到底飞到哪儿去了，有些人猜测它已经飞过了火星，停在太阳系的另一个行星的轨道上。

具有讽刺意味的是，我们让员工把文档写得更清楚以避免错误解读文档所带来的风险，实际上却适得其反。

## 共享文档并不代表达成共识

一边讨论一边停下来做记录，可以记在便签上，然后放入兜里。就像把讨论内容纹到自己身上，方便每天上班前随时查看。当你拿起卡片看的时候，就可以回想起当时讨论问题的场景。

达成共识，是指沟通的各方对彼此所想的内容以及要解决的业务问题达成一致的理解。显然，前面所提到的蛋糕师傅并没有和店员达成共识。在NASA，高层也不会让自己的想法和一线工程师达成一致。如果你有过软件开发相关工作经历，不难回忆起这样的场景：两个人认为已经对某个功能达成了共识，而实际开发中却发现别人的理解和自己的理解大相径庭。

## 达成共识，其实很简单

我的前同事Luke Barrett（卢克·巴瑞特），曾经画了一幅漫画来描述共识达成的问题。我还问过他是从哪儿看来的，他表示时间太久，已经想不起来了。所以，至今也没找到这幅画的原作者并向他表达我的谢意。那是几年前，我在Luke做的PPT中无意发现这四张非常有意思的漫画。我是一个比较笨的人，以至于经过多年才终于领悟到这几张漫画的含义，它对软件开发中使用用户故事最关键部分的描述是多么精确啊。

场景是这样的：假设我有一个想法，把它写下来，然后你来读我写的文档，你能从文档中读出的意思和我要表达的可能相差很远。我们也经常会问：“大家都同意文档中所写的内容吧？”然后得到的回答往往都是“是的，同意。”

---

## 有关此电子书的说明

本人可以帮助你找到你要的PDF电子书，计算机类，文学，艺术，设计，医学，理学，经济，金融等等。质量都很清晰，为方便读者阅读观看，每本100%都带可跳转的书签索引和目录，只要您提供给我书的相关信息，一般我都能找到，如果您有需求，请联系我 QQ1779903665。

PDF代找说明：

本人已经帮助了上万人找到了他们需要的PDF，其实网上有很多PDF,大家如果在网上不到的话，可以联系我QQ，大部分我都可以找到，而且每本100%带书签索引目录。因PDF电子书都有版权，请不要随意传播，如果您有经济购买能力，请尽量购买正版。

提供各种书籍的pd电子版代找服务，如果你找不到自己想要的书的pdf电子版，我们可以帮您找到，如有需要，请联系 QQ 1779903665.

备用:QQ 461573687

**声明：**本人只提供代找服务，每本100%索引书签和目录，因寻找和后期制作pdf电子书有一定难度，仅收取代找费用。如因PDF产生的版权纠纷，与本人无关，我们仅仅只是帮助你寻找到你要的pdf而已。