

Disruption by Design

How to Create Products that
Disrupt and Then Dominate Markets

缔造颠覆

如何创造颠覆性产品
并引领未来市场

[美] 保罗·佩兹 (Paul Paetz) ◎著
易艺 ◎译



机械工业出版社
China Machine Press

Disruption by Design

How to Create Products that
Disrupt and then Dominate Markets

缔造颠覆

如何创造颠覆性产品
并引领未来市场

[美] 保罗·佩兹 (Paul Paetz) ◎著
易艺 ◎译



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

缔造颠覆：如何创造颠覆性产品并引领未来市场 / (美) 保罗·佩兹 (Paul Paetz) 著；易艺译. —北京：机械工业出版社，2016.6

书名原文：Disruption by Design: How to Create Products that Disrupt and then Dominate Markets

ISBN 978-7-111-54141-7

I. 缔… II. ①保… ②易… III. 产品开发 IV. F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 144464 号

本书版权登记号：图字：01-2015-1272

Paul Paetz: Disruption by Design: How to Create Products that Disrupt and then Dominate Markets (ISBN: 978-1-4302-4632-9).

Original English language edition published by Apress L.P., 2560 Ninth Street, Suite 219, Berkeley, CA 94710 USA. Copyright © 2014 by Apress L.P. Simplified Chinese-language edition copyright © 2016 by China Machine Press. All rights reserved.

This edition is licensed for distribution and sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Taiwan and Macao and may not be distributed and sold elsewhere.

本书原版由 Apress 出版社出版。

本书简体字中文版由 Apress 出版社授权机械工业出版社独家出版。未经出版者预先书面许可，不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

此版本仅限在中华人民共和国境内（不包括香港、澳门特别行政区及台湾地区）销售发行，未经授权的本书出口将被视为违反版权法的行为。

缔造颠覆：如何创造颠覆性产品并引领未来市场

出版发行：机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码：100037）

责任编辑：曲 熠

责任校对：殷 虹

印 刷：北京文昌阁彩色印刷有限责任公司

版 次：2016 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

开 本：170mm × 242 mm 1/16

印 张：14.25

书 号：ISBN 978-7-111-54141-7

定 价：59.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 88379426 88361066

投稿热线：(010) 88379604

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱：hzit@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

.. 译者序 ..

本书作者保罗·佩兹（Paul Paetz）是位颠覆大师，他如今的成就充分印证了“失败乃成功之母”这句话。他在青年时代曾创立过一家本应有颠覆性潜力的公司，但由于那时对颠覆不甚了解，因此最终导致机会溜走。过早的成功可能带来自满，而年轻时遇到的挫折反而可能带来涅槃。对那次失败的反复思索令他痴迷上了颠覆，多年来执着探究，从颠覆理论到实践中的每个步骤，最终造就了本书。

这是一本集大成之作，深入浅出，以详实的案例剖析颠覆背后的原理。全书站在创业者的角度，首先做知识储备，为读者提供正确的颠覆思路，然后开始在实践中着手缔造颠覆。本书思路清晰，读者只需按图索骥，便可一步步朝颠覆迈进。读完本书，你将知晓缔造颠覆时应考虑的一切，加上不错的想法，就能切实解决某项需求，帮助特定人群完成某项重要工作。学会从市场稀缺性中找到突破点，依据书中描述的步骤及注意事项逐步执行，便能创造市场上新的“必需品”，从而成功缔造颠覆。本书最后讨论缔造颠覆的企业如何存续以继续创造辉煌。创造一家成功的企业，就好像创造了一条生命，即使最初的创业者不在了，企业仍能继续活下去，并永葆青春。本书将揭秘企业的“长生不老”之道——不断缔造颠覆，获得永久新生。

同时，颠覆也为审视商业发展史提供了新的视角，为解释许多企业的荣衰提供了新的维度。那些曾经忽略的细节，现在被重新挖掘出来，成为前车之鉴。这也是对商业规律的合理诠释，书中暗藏的是对此规律提纲挈领式的总结。即使第一次尝试颠覆性创业失败，也要有愈挫愈勇的精神，就像作者本人一样。他多年磨一剑，化作本书这一利器。有此利器在手，可劈断通往成功道路上的

荆棘，最终斩获成功。

本书的翻译能够顺利完成，得益于家人和朋友的鼎力支持，在此深表谢意。特别要感谢袁野的包容与耐心，帮我厘清了许多思绪。另外，在本书的翻译出版过程中，还得到了机械工业出版社华章公司的大力相助，特此表示衷心感谢。

本书内容涉及创业和企业管理等多个方面，这为翻译增加了不少难度。尽管译者始终谨慎斟酌，仔细求证，但难免还会有疏漏之处，望广大读者批评指正。

译者

2016年4月

.. 前 言 ..

企业家只是懂得障碍与机会之间差别甚微，且能发挥两者优势的人。

——Victor Kiam

颠覆性创新的出现，需要四个充分必要条件：

- ▼ 具备切入点的市场稀缺性（第 1 章）。
- ▼ 针对关键工作的独特解决方案，用户利用这些解决方案可以弥补该稀缺性（第 4 章）。
- ▼ 相比于可完成工作的其他替代方案，该方案的价格 - 价值比明显更低，通常只有其他方案的一半或更小（第 7 章）。
- ▼ 执行（第 4 ~ 10 章）。

这四大杠杆与颠覆性创新模式之间的因果关系是本书的主要洞见之一。这些重要的经验来自于我多年来作为一名颠覆性顾问，对那些有颠覆性潜力但未能实现的软件公司进行的深刻剖析。

提起颠覆性理论，以及任何有颠覆性创新的市场格局（第 1 ~ 3 章），就像石头扔进池塘里产生的波纹效应一样。水波是石头扔过的证据，也是其创造的现象。但若你不知道是石头导致的波纹，就不能通过研究波纹反向推导，并通过其他方式重新构建波纹。这就是我写本书的原因。

克莱顿·克里斯滕森（Clayton Christensen）在《创新者的窘境》（The Innovator's Dilemma）中观察和记录的模式，是颠覆发生过（或可能正在发生）的指标，但那些是可见的颠覆性表现，而并非颠覆的起因（是波纹，并非石头）。这四个充分必要条件是创造波纹的石头，尽管很简单，但对创造变革和经

济增长的影响之大却是令人极其惊讶的。

了解这些因素之间的相互联系，赋予颠覆性理论真正的预测价值，使得你能够亲自缔造市场颠覆。我希望本书能成功传达这个发生机制，成为创新者规划各自产品、市场策略和商业模式的主要工具之一。

我对颠覆性理论的研究和应用受职业生涯早期经历的挫折驱使。作为一名软件销售商、产品经理和销售经理，令我感触颇深的是，成功在我们这个行当里难以预料。你可以遵照商学院里教的一切所谓正确的产品营销方法，可仍旧以失败告终。相反，你可以用劣质的产品和营销手段打入市场，但在正确的地点和时间出现，加上一点运气，便大获成功。我看到技术产品轮番交替，越了解它们，似乎就越不能预测成功。

我第一次接触克里斯滕森的著作《创新者的窘境》大约是在 15 年前，那时我觉得这本书挺有意思，但还没有准备好吸收其中的深意。我那时完全忙于改变创新型软件产品的营销世界，因此忽略了它。这是技术史——尤其是软件史——中一个有趣的篇章，因为在 20 世纪 90 年代末，主要由于千年虫的驱动，我们刚刚经历了技术基础设施资本支出最大的十年。

许多人错误地将此次消费繁荣归因于第一波互联网和网络公司的热潮。互联网并不是繁荣的原因——它只是主要受益方之一。毫无疑问，网景领航员（Netscape Navigator）浏览器的推出创造了不小的反响，也激起了大众对互联网的兴趣，后浪一浪接着一浪。然而，不那么令人兴奋的是用于整治千年虫问题的资本预算开支。

如果你曾经历过，那的确是个令人兴奋的时期。水涨船高，如果你在高科技企业，你就会赚（或筹集）到很多钱，无论主意多棒或多糟。尽管 pets.com 的袜子木偶广告以及 Webvan 和 Herman Miller 标志性的艾龙（Aeron）办公椅投入的大量资金打了水漂，但我们都认为那是在改变世界。

当然，有证据表明，在 1999 年大约最后 3 个月，几乎所有支出都戛然而止，因为害怕千禧年钟声响起的时候系统会出现什么故障。没有人能确定电网是否会崩溃，卫星是否会从天上掉下来，我们是否会立即回到没有暖气和自来水的石器时代，这都是因为 20 世纪 50 年代的程序员为了节省几个字节的宝贵内存，只用了 2 位数而不是 4 位数来记录年份。

20 世纪 90 年代最后的几年中，新技术产生如此多开支的原因是，公司认

为，与其花费 1000 万美元修复有 30 年历史的大型机系统，也许不如多花一点钱换台新机器。因此，在大约五六年间，我们要么修复要么更换了在过去 30 年使用的所有系统技术。企业软硬件支出是第一个破灭的泡沫。互联网泡沫花了稍长时间完全殆尽——直到 9·11 才彻底破灭——但到 2000 年年初，显然“派对”已结束，“大屠杀”开始了。

我在软件领域的职业生涯将近 20 年前就已经开始了，那是恐龙般大型机仍霸占地球的年代，但小型机正在进化时间轴上迅速确立自己的位置。那时，虽然会计人员已经开始在苹果 II 代电脑上使用一款奇怪的名为 VisiCalc 的新电子表格软件，有些人甚至已经开始购买个人计算机供家庭使用，但技术主要属于企业（B2B）领域。

我工作过的一家公司，几乎可以保证你从没听说过。我们有一项很酷的技术，用于自动化软件构建模块的复用，以加快 COBOL 软件的组装。它可以运行一些相当漂亮的功能，如利用共同规范来组合多种平台的本地代码。

我还可以讲述很多战绩，但只消说，我们认为每家公司只要看到我们的产品有多强大，就一定会需要它。一名程序员可以做 5 ~ 50 人的工作，这取决于生成一个应用程序有多少定制要求。

该软件的复用引擎和“框架技术”赋予了其先进性。建立在此核心技术上的工具，使我们能够一次性生成不同语言模块，将大型机或小型机上运行的 COBOL 系统加上图形界面，还能够将大型机代码开发转移到个人计算机上。市场上存在这一软件的替代品，这是可以肯定的，但对于有些事情，除了我们的软件之外，真的没有哪个软件可以做到。经常有客户在使用更强大竞争对手的工具遭遇失败后找到我们，与其他公司不同的是，我们总能使软件奏效，因为我们的架构几乎是有无限弹性和延展性的。

我们为这些性能颇感自豪。我们的代码更加有效，可以为最复杂的硬件和软件环境定制系统。我们是第一个能在技术上做出一些重要变革的公司，并在某些领域上领先市场达 18 个月之久。其他企业最终加入了与我们类似的一些功能，虽然实施情况不尽如人意（从技术上说），但在销售上却获得了更大的成功。“更好的捕鼠器理论”怎么失效了？

我们算是比较成功的，总有盈利。但是，我们眼中竞争对手的劣质产品却卖出了 10 倍于我们的销量。这让我们百思不得其解。只是加入竞争对手所做

的某个功能就能卖得更多？抑或仅仅是我们的销售人员不过关？难道我们不知道如何推向市场？难道合作伙伴错了？在产品开发 and 市场营销上没有足够的投资？管理差劲？平庸远比失败更糟糕，因为你一直在想，也许只需要调整一件事，一切就都能解决。无休止的争论接踵而至。

毫无疑问，我们团队的水平绝对不是问题。坦白讲，我从没有与一群如此不拘一格、聪明绝顶的人一起工作过。他们每个人都高于平均水平，即使是接待员和管理人员，也比你在我公司之外的“真实世界”中遇到的人更聪明有趣。这听起来很像今天的谷歌、苹果或 Facebook。

为什么上述这些故事与一本关于如何缔造市场颠覆的书有关？我一直在想，为什么一支如此出色的团队设计出的质量绝佳的工具，最终却落后于竞争对手？为什么他们变得强大，往往还获益颇丰，而我们却一路艰辛，似乎从来没有突破？当然，我们是赚了钱，报酬也可以接受——但我们是否在欺骗自己？我们认识的其他公司的人是否更聪明，比我们更好？我们做错了什么？

那些疑虑和问题都成为我的思想负担，尤其是在 20 世纪 90 年代晚期，大家都如此生意兴隆。然后经济危机来了。争取新销售变得举步维艰，无论你卖的是什么，顾客都会尽可能延迟购买与升级。从繁荣到萧条的过渡，几乎是一夜之间的事，我们希望这仅仅是类似于 1990 ~ 1991 年和 1980 ~ 1982 年的经济衰退期，因为那还只是商业环境糟糕。

我从未停止过思索前面的问题，为什么厉害的人加上厉害的产品等于平庸的结果？这是我要解决的难题，我会把它弄清楚。在 21 世纪初，我创建了一家营销服务公司，并且总算有空间和时间来阅读与思考，由此展开了一次个人使命——试图剖析我早先经验中的好、坏、丑。

当我重读《创新者的窘境》时，一气呵成。模式吻合，而且虽然技术上我们没被颠覆，但我也逐渐明白了为什么我们没能缔造颠覆。2003 年，《创新者的解答》（*The Innovator's Solution*）出版了，我在书中贴满了笔记标签，通篇都是高亮标记的段落。

凑巧的是，我的一位老朋友离开了瑞银证券（UBS Securities），创立了一家小型尖端顾问公司——颠覆团队（*The Disruption Group*），致力于提供颠覆性创新相关的服务与教育。（就是他利用颠覆性理论，在黑莓火爆面世之前做了买入捷讯移动科技（*Research in Motion*）的决定。）然后他说了句：“嘿，你对

这些颠覆性的东西挺了解，要不你加入我的颠覆团队吧？”

我答应了，这给了我更多的时间来思索和剖析，并试图解释之前的经历。我意识到，我们的软件虽然强大，但过于复杂，只有火箭科学家与核物理学家才会觉得好用。我们从未设身处地地从客户的工作角度来考虑产品、分类或定位。

产品定价对我们来说是合理的，但并不是对所有客户皆如此。有些事我们能够且应该免费提供，这对于建立良好的客户关系大有裨益。然而，我们却试图保密以索取高佣金。一切可以赋予产品颠覆性的事，我们都选择反其道而行之。在这些事情上，我们的竞争对手并不比我们好多少，但他们只要相较之下刚好，并使产品保持简单（我们的诚实评价是“低端”），就能保证销量。

十年来，我为颠覆者和想要缔造颠覆的人提供咨询，并从基本原理中学会了如何刻意缔造颠覆。本书分享的是我走了不少弯路才学会的事。

一路走来，我意识到，颠覆性创新的本质甚至比克里斯滕森书中描述的还要简单得多。事实上，克里斯滕森辨别的模式（我会在第1章中进行概括）是颠覆的一个指标，但不是起因，正如我在前言开头时提到的。

换言之，如果你有一件低端产品想以低价位卖给让多数公司望而却步的市场，那便具备了颠覆性潜质。不过，也有可能你创造的是没人想要的低劣产品。

这是潜在颠覆者面临的挑战：如何区别颠覆性与毫无颠覆潜力的低劣性？如何可靠预测颠覆机会的存在？如何创建和实施一项战略，以最大限度增加颠覆可能性？如何一次次缔造颠覆，甚至在必要时颠覆自己？如何有目的地做到这些，而不是以意外或附带的方式？如何避免被消息不灵的媒体或给每个新技术产品贴上颠覆性标签的专家分心？甚至，为什么要有颠覆性？

我立志在本书中回答这些问题，并为设计和执行颠覆性商业战略提供指南。

.. 致 谢 ..

本书的工作量最终远远超出了我的预期，而且不免有些时候我怀疑自己是否能完成。从第一稿大纲到终稿完成是个漫长的过程，我想感谢那些一直鼓励我的人。

一些人在颠覆观念和写作方面与我分享了他们的想法，并帮我厘清了思路，从而使我能创作出更优秀的书——有些人甚至没有意识到，当我们在谈论颠覆机制或我的写作时，他们已经给我提供了帮助。但如果你是其中之一，要知道我很感激你的倾听、问题和见地，我从中获益良多。

我要特别感谢 Hubert Palan、Brian Dowling 和 Alex Cristescu 的建议、评论和反馈。我想感谢 Andre Edelbrock、Darryl reen 和我在 Ethoca 的朋友允许我引用他们的部分故事。我要感谢 Fred Wilson 允许我引用他的一些想法，还有 Carla Thompson 对颠覆性创新所保有的积极性与热情，以及 Heather Wied 和 Dougal Cameron 考虑做我的“小白鼠”。

我想特别鸣谢 Mike Urlocker，他使我意识到，其实可以在颠覆上做出一番事业来，并邀请我加入他所在的颠覆团队。Mike 总是不时成为我的“回音板”，我们就黑莓的兴衰展开过激烈讨论，并曾探讨为什么我在事情还未成为公认的事实之前，就提出苹果在 2007 年会颠覆黑莓。当 Apress 出版社首次联系我时，是他告诉我绝对该写这本书。

我还要感谢 Alex Kisin 和 Paul Bassett，是他们让我进入了技术领域，并在很多次疯狂的、持续到深夜的讨论和争辩中，使我开始走上这条道路。另外，我要大声感谢 Andy Staniewski，他那些带有讽刺意味的称赞始终不失尊重，而且让我不断思索他的真实想法。

还要感谢 Apress 出版社的编辑，尤其是 Jeff Olson 和 Rita Fernando，在这个漫长的过程中，他们比我预想的更有耐心。我希望本书最终能证明他们对我的信任。

最后，我要格外感谢妻子 Chris，感谢儿子 Nicolas 和 Conrad。如果他们向你抱怨生活再无宁日，请给予谅解，因为他们忍受了很多个我在地下室里狂敲键盘的夜晚。

.. 目 录 ..

译者序

前言

致谢

第一部分 基础知识

第 1 章 颠覆性创新 2

关键定义 4

颠覆性创新模型 7

什么创造了颠覆机会 11

市场颠覆是什么样的 23

颠覆性创新的金融影响力 26

小结 31

重点收获 32

第 2 章 颠覆的关键概念 33

颠覆潜力还是颠覆性 34

持续性创新与颠覆性创新的比较 35

颠覆的生命周期 36

待完成的工作 38

“刚好” 40

与不消费竞争 41

低端颠覆与新市场颠覆的比较 42

实用创新 42

超出市场需求 43

可持续的成本优势 44

抗击同质化 44

小结 45

重点收获 45

第 3 章 你的想法是否有颠覆潜力 46

为什么要预测颠覆 47

预测颠覆的方法论 49

评估颠覆优劣势 56

小结 59

重点收获 59

第二部分 缔造颠覆

第 4 章 产品应具备哪些功能 62

传统流程错在哪里 63

工作候选者 65

待完成的工作 66

找一份待完成的工作 79

找出颠覆潜力 85

客户会买什么 88

在进入市场前和设计产品前能否知道

待完成的工作 89

小结 91

重点收获 92

第5章 市场细分 93

为什么要细分市场 94

找到最利于颠覆的细分市场 99

小结 106

重点收获 106

第6章 市场定位 108

感知即现实 109

颠覆性定位的规则 135

定位不是什么 137

小结 138

重点收获 138

第7章 定价策略 140

参考价和价格锚定 142

基于成本定价与基于价值定价
的比较 146

免费 148

市场规模 151

产品 / 市场特征 152

网络效应 156

定价模型 157

评估一段时间内的价格曲线 158

你能降价出售吗 159

苹果公司又怎么说 160

小结 162

重点收获 162

第8章 宣传 164

记住待完成的工作 165

好处、功能和优势 167

站在目标客户的角度考虑 168

客户不想被颠覆 168

简要指南——如何做好有力
的宣传 169

小结 170

重点收获 171

第9章 颠覆性商业模式 172

“缔造颠覆画布”的简介和原理 175

小结 181

第三部分 最后一码 183

第10章 最终阶段 184

建立思想领导力 184

CEO 即 CSO 188

竞争力分析 190

市场教育 191

指标 193

营销策略 200

小结 203

重点收获 204

第11章 保持领先 205

克里斯滕森与《创新者的窘境》 206

企业理论 207

以客户为核心 208

可持续性 209

小结 213

重点收获 213

第一部分

基础知识

- ▼ 第 1 章 颠覆性创新
- ▼ 第 2 章 颠覆的关键概念
- ▼ 第 3 章 你的想法是否有颠覆潜力

第1章 颠覆性创新

有史以来最伟大的企业成长和价值创造理论

对于多数争议，只要双方划清界限，并遵守承诺，就能很快得到解决。

——Tryon Edwards

创新是当今最令人津津乐道的经营理念，尤其在技术领域。创新的理念频频出现在各大会议议题中，无论是创新者遵循的商业战略，还是现有企业面临的威胁，创新可谓无处不在。以硅谷为基点的全球技术初创企业，几乎都将自己当作颠覆者。

为何颠覆如此热门？很简单，这关系到股东及经济价值的增长与创造，关系到超常增长与价值创造。颠覆者普遍享有 20 倍于平均市值的增长率，并且可以在几年内，使旧的商业模式和行业规范变成过去时，从一文不名到成为新任市场领导者。

我们知道那些有名的事迹。Facebook 作为大学生之间分享私人信息的渠道，是在一间宿舍内创建的，并迅速成为占主导地位的社交网络标志，拥有超过 10 亿名会员，公司 IPO 最初市值超 1000 亿美元。还有谷歌，提供了一款更简约、更优越的搜索引擎，逐渐占据在线广告市场，并与 Android 共同携手创建了唯一真正与苹果 iOS (iPhone) 比肩的平台。当然，还有苹果，这个真正的连续颠覆创造者：1997 年苹果濒临破产，但史蒂夫·乔布斯 (Steve Jobs) 回归后，在不到 15 年的时间里，它俨然成为地球上最具价值的公司，并推出了一系列音乐、通信、数字产品在线销售、移动计算等行业中的变革性主打产品（它们正在占领个人计算机市场）。

即使线上零售已是大势所趋，苹果还是革新了线下零售。苹果商店不仅独

特，而且每平方英尺所产生的收入比其他任何零售商都多。这里还没计算乔布斯的其他成功业绩：皮克斯（Pixar）坐拥所有工作室史上最高平均总收入和最卖座动画电影（《玩具总动员3》）。^①

当下和不久前出现的颠覆性创新者，书写了现代世界的留名册，包括 Twitter、Whole Foods、Netflix、亚马逊（Amazon）、微软（Microsoft）、甲骨文（Oracle）、星巴克（Starbucks）、LinkedIn 等名号。但也有黑暗的一面——也可以罗列出一长串未能满足不断变化的市场需求、未能应对新一代颠覆创新者以及技不如人的颠覆者。也许你还记得像雅虎（Yahoo）、任天堂（Nintendo）、RIM、百思买（Best Buy）、MySpace、诺基亚（Nokia）和 Blockbuster 这些公司，仅仅在几年前，它们还那么有创新力，并且具有举足轻重的市场地位。

一些定义并主导了某领域的企业的大名如雷贯耳，但不是所有的颠覆者都大名鼎鼎。我们能认出多少小众或隐性市场颠覆者？可否将该理论用于识别利基企业（Niche Company），即那些规模虽小但临近快速增长期，有颠覆市场的潜力，或正在产生颠覆的企业？可否准确预测谁会成为颠覆性创新者？更甚之，可否有意为之而非意外颠覆市场？

这些问题的答案都是肯定的，因为颠覆性理论最强大的一点，就是描述了具有高度可预测性的重复性模式。但首先，我们得深入理解其内涵。

即便如此，人们对颠覆性理论仍知之甚少。自诩具有颠覆性的广告公司和设计师比比皆是。尚无产品和客户的公司也自称有颠覆性。风投宣传投资策略有颠覆性。甚至艺术节也捧贾斯汀·比伯（Justin Bieber）为颠覆者！凡是自称有颠覆性者，其中有 90% 并没有颠覆市场的机会，甚至都没读过首个发现该现象并阐述了颠覆性创新理论的哈佛大学教授克莱顿·克里斯滕森（Clayton Christensen）的原著。很难说误解是出于对该词的滥用，还是滥用出于误解。

① 2014年3月，迪斯尼（Disney）的《冰雪皇后》（Frozen）超越《玩具总动员3》（Toy Story 3）的总票房收入，成为有史以来最卖座的动画电影。值得注意的是，自从皮克斯与迪斯尼合并后，由皮克斯的智囊团运行迪斯尼动画部门，而 John Lassiter 是《冰雪皇后》的执行制片人，他也是《玩具总动员3》的执行制片人。事实上，皮克斯的最大成就，可能要数其挽救了江河日下的迪斯尼动画工作室，后者在《狮子王》之后，近20年中再未推出过任何真正意义上的卖座大片。