

英語	日本語
<p>Speaker 1:</p> <p>Everyone, this is going to be very deep, very provocative, and very liberating in terms of connecting you very analytically and very transactionally and very strategically to a new way of thinking about your business. It's going to start with a basic background interview of somebody whose mind and achievements I admire. Then we're going to take his thought process, his strategic approaches, and with his great consent, he's going to share them with you. We're going to do it even in a <b>pointish</b> way so you really can understand it, and intermittently I will interrupt not to be rude, but to just make sure that you gain and grasp the magnitude and the importance of what he is saying. We're going to take him before, during, after, and have him summarize with some perspectives, some lessons, and if this session doesn't shift your strategic paradigm, your business thinking, shame on you. Let's get started introducing him first.</p> <p>Dan Roitman is a very unusual and very accomplished entrepreneur. He founded a company that is called Stroll. It does things that no one else does.</p>	<p>皆さん、 あなた方のビジネスを考える新たな方法にあなたを非常に戦略的に、交流分析的に、分析的に繋げるという観点から、これから非常に深く、刺激的で、自由なことを行なっていきます。それではまず、私が尊敬する成果とマインドを持った方への基礎的バックグラウンドに関するインタビューから行なっていきましょう。では、彼は思考プロセス、戦略的なアプローチ方法を快く共有してくれます。あなた方が十分に理解できるよう、私たちは、非常に力をいれて進めていきます。そして、無作法な訳ではなく、単に、あなた方が、彼の行っていることの素晴らしさと重要性を理解し、習得しているのか、確認するために時たま話を止めます。これから彼を迎えますが、その前、その間、その後も、いくつかの観点や供給を持って彼に要約してもらいましょう。そして、もし、このセッションがあなたの戦略的パラダイムに変革を起こさなければ、それはあなたのせいです。では、彼について紹介いたしましょう。</p> <p>ダン・ロットマンは、非常に珍しく、非常に成熟した起業家です。彼は、ストロールという名の会社を創業しました。その会社は他の誰もが行ったことないことを行なっています。</p> <p>外国語トレーニング分野の主要プロバイダーの会社です。私の行っている数字に大体プラスマイナス 100,000 の誤差はあるかもしれませんが、彼は</p>

It is the leading provider in the sector of foreign language training.

I'm going to probably be off by plus or minus 100,000, but he's got hundreds and hundreds of thousands.

Not tens or 100,000, but hundreds and hundreds of thousands of people that he has taught Spanish and other language to.

He is a masterful marketer. He has been distinguished by Ernst & Young as one of the top entrepreneurs under 40. He has been honored an enormous of direct marketing circles, meaning people who make their living being masterful marketers, acknowledged him as being a more masterful marketer. You've got somebody with a really really good marketing mind. You got somebody who I adore because he understands that marketing is really not just creativity. It's analytics.

You ask the market questions, price, proposition, what they want to buy, what they don't want to buy, and they will tell you. He is very disciplined but very strategic and we are going to get into right now a little bit of his background, how he evolved that way.

何億も得ています。

10とか100,000とかっていう数字ではなく、何億人もの人たちに、スペイン語やそれ以外の言語を教えてきました。

彼は、見事なマーケッターです。彼は、アーンスト・アンド・ヤング（世界4大会計コンサル）に、トップ起業家40人に選出されました。彼が表彰されたのは、多大なるダイレクトマーケティングのグループ、素晴らしいマーケターとして生計を立てる人々を指南し、彼を更に優秀なマーケターとして認めさせた点である。あなたは何かと、とっても良いマーケティングマインドを習得してきました。あなたは私が尊敬する人から体得してきたのです。なぜなら彼は、マーケティングとは、単なるクリエイティビティではなく、分析だと理解しているからです。

皆さんは市場調査のための質問（価格、提案）について聞いてください。お客様は何を買いたくて、何を買いたくないのか、その質問を通して知ることができるでしょう。彼は、非常に鍛錬されていて、けど、非常に戦略的思考に優れています。これから、彼のバックグラウンド、彼がどのようにしてここまで進化してきたのか、学んでいきたいと思えます。

Then I'm going to turn him loose to share something that he has very rarely shared with anyone else and he's very generous to do it. If I were you, I would pay such close attention and such notes and just Dan, so you know how this will play out. I'm going to use it in a multitude of forms, including in English. In Asia, we will stop it intermittently so the translator can translate. Welcome.

Dan: Thanks. Appreciate it.

Speaker 1:

I appreciate it in advance for everybody. Before we start with going deep in your thinking, why don't you give us a little background on how you got to the place of being a masterful marketer, an outrageously analytical marketer, and the dominant player in a very competitive field?

Dan:

I started off my senior year in college. Basically started the company while I was still in school. One of the challenges of entrepreneurship is that school just doesn't prepare you for it. I was a business major. I had other degrees as well, but it didn't really prepare me for anything. It just gave me some basic concepts, but everything else, I had to learn on my own. Really started off just on my own really,

その後、私が彼と非常にフランクに話すことで、彼がめったに他の人に話すことがない内容についてシェアしてもらいましょう。彼は非常に寛大な人なので、そうしてくれるでしょう。もし、私があなたなら、これくらい集中すると思います。そうすれば、あっという間にこの時間がすぎるということを実感するでしょう。この授業はたくさんの方で使う予定です。英語版も含めて。アジアでは、この授業を断続的に止めて、翻訳者が翻訳できるようにするつもりです。それでは、ようこそ。

ダン :

ありがとうございます。

スピーカー 1 :

まず初めに、皆さんを代表してありがとうございます。皆さんの思考を深め始める前に、どのようにして、著名なマーケター、類まれな分析型マーケター、競争環境が激しい中でいかにして支配的としての地位を確立したのか、そこに至るまでの大まかな背景を教えてくださいませんか。

ダン :

私は自分の会社を大学4年の時に創業しました。もともと会社は私がまだ学生だったころに始めたものでした。起業家としてお困難のうちの1つが、学校側は何も起業家に対してサポートをしてくれないという点です。私はビジネスを専攻としていました。私は他の学位も同様に持っていたのですが、大学は本当に何もしてくれませんでした。大学は、ほんの基礎的なコンセプトを教えてください。私だけでは何も教えてくれませんでした。私

<p>ultimately. I had some partners early on. I was carrying most of the weight.</p>	<p>は自分自身で学ばなければいけなかったのです。最初自分で会社を始めた時は、本当に必死でした。私は早くにパートナーらを持ちました。彼らは当時に多大なる影響を僕に与えてくれました。</p>
<p>Speaker 1: Did you have a strategy when you started?</p>	<p>スピーカー1: 会社を始めた時は、戦略をお持ちだったんですか？</p>
<p>Dan: Yeah. I started the company with the focus in one area. Originally, we were focused on what you could call a digital highlighter. The idea was I had seen this product that I thought had tremendous potential. I didn't think it was marketed very well. It was this text scanning pen. You could scan printed text and it converted it into computer usable text on the screen. Students could use that for outlines, summaries, study guides, and so forth.</p>	<p>ダン: ええ。私は会社を始めた時に、1つの分野に集中していました。もともと、私たちは、デジタルハイライターと呼ばれるものに集中しようとしていました。その考えは、私が見たことあるプロダクトで、大きな潜在的可能性を秘めているものでした。私はこれがそんなにマーケット化（市場で売れる）とは思っていませんでした。その商品は何かという、このテキストスキャンニングペンです。印刷されたテキストをスキャンし、このペンがそれをPCのスクリーン上でテキストとして使えるものに変換してくれるのです。生徒たちは、アウトライン、要約、スタディガイド等、様々なことに使うことができるでしょう。</p>
<p>Speaker 1: That sounds very interesting.</p>	<p>スピーカー1: それは面白そうですね。</p>
<p>Dan: I thought that it just made being a student easier. I had some ideas on how to sell it to college students. Long story short, [inaudible 00:05:43] convinced this company to give me a</p>	<p>ダン: 私は、その商品が、生徒をより楽にさせてあげられるだろうと思っていましたし、大学の生徒らに売るための方法としていくつかのアイデアを持っていました。()がこの会社、</p>

<p>little bit of funding and started marketing it on college campuses. That was the genesis.</p>	<p>わずかな資金を私にくれ、大学キャンパスにマーケティングをかけることを始めました。</p>
<p>Speaker 1: You were doing it yourself, wraps, signage, how were you doing it?</p>	<p>スピーカー 1 : ダン、標識であったり、チラシであったり、それを一人でやったんですよね。どうでしたか？</p>
<p>Dan:</p>	
<p>It was actually the strategy was that if we donated the pens to the library system, then we'll be able to get access to the campus mail system for free.</p>	<p>実は実際戦略としては、もし私たちが、ペンを大学の図書館のシステムに献上したら、私たちはキャンパスメールのシステムをタダでアクセスできるだろうと考えていました。</p>
<p>Speaker 1: The pens were the devices.</p>	<p>スピーカー 1 : そのペンは装置なんですね。</p>
<p>Dan: The pens were the devices.</p>	<p>ダン : ええその通りです。</p>
<p>Speaker 1: They had-</p>	<p>スピーカー 1 :</p>
<p>Dan: [Inaudible 00:06:09] there. Then they'd want to promote it and then we'd get free access to the campus mail system to do direct marketing, which would save costs on that front.</p>	<p>ダン : ——。そして、彼らはその商品の販売促進を行いたくて、んで、私たちはダイレクトマーケティングを行うために大学のメールシステムにタダでアクセスできるようになるだろうと。それにより、現場でのコストを抑えることができるようになるだろうと思っていました。</p>
<p>Speaker 1: It makes good sense on paper. What happened?</p>	<p>スピーカー 1 : 理論的にはわかったけど、実際どうなったの？</p>
<p>Dan: Started at the University of Maryland, moved to Georgetown University, then was ready to expand to 20 universities. This Swedish company, for whatever reason, they decided to move in a different direction and use their optical technology in medical applications and security applications and so forth. Really at that point, I had to scramble to</p>	<p>ダン : まずメリーランド大学でその活動を始め、ジョージタウン大学に移り、その上で、20大学に展開する準備をしていました。このスウェーデンの会社はどんな理由であれ、彼らは、光学的技術を医療機器やセキュリティ機器等といった別の事業方向性で行くことを決断しました。本当にその時点では、争って何か別のことを探さなければいけませんでした。</p>

<p>find something else to do.</p>	
<p>Speaker 1: Your product and your whole strategy got eviscerated instantly?</p>	<p>スピーカー 1 : あなたの会社の製品とその会社の全体的な戦略は、すぐにダメになったのですか？</p>
<p>Dan: Exactly.</p>	<p>ダン : その通りです。</p>
<p>Speaker 1: Then what happened?</p>	<p>スピーカー 1 : それで？その後は何が起きたの？</p>
<p>Dan: Somebody had already built up the skill set of marketing online because we just didn't limit it to universities were also selling online. From there, we pivoted a few times and then ultimately we stumbled across, in 2001 ... I started the company in 2000. In 2001, we stumbled across this amazing language learning system that again, I thought this product had a lot of potential. It wasn't very well known at all at that time. Really started to focus on that. The rest is history.</p>	<p>ダン : 私たちは、単に大学への販売を制限したのではなく、オンラインで売っていたため、誰かが、すでにオンラインマーケティングのスキルセットを確立していました。そこから、何度かピボットして、その上で本当にたまたま出会ったのです。2001年に。私は2000年に会社をはじめています。2001年に、私たちはこの驚くべき言語学習システムに偶然見つけたのです。私はこの商品は素晴らしい可能性を秘めていると思っていました。その当時まだそれは全く知られていませんでした。その際に、初めてそれにフォーカスするようになったのです。残りは歴史です。</p>
<p>Speaker 1: You got a license to do it. You didn't create it from scratch.</p>	<p>スピーカー 1 : それをするためのライセンスを手に入れたんですね。ゼロからそれを作り始めたわけではないですね。</p>
<p>Dan: Absolutely. When we started selling it, we quickly became one of the ... Simon and Schuster one of the largest publishers in the US. We started selling it on a resale basis. We would just source it from a distributor. We quickly became one of the largest resellers in the audio books division for Simon and Schuster.</p>	<p>ダン : おっしゃるとおりです。私たちがそれを売り始めた時、私たちはアメリカで数ある大出版社のうちの1つであるサイモン&amp;スチュースターになろうとしてた。私たち再販で売ろうとしておいた。私たちは、代理店からそれを注文するつもりでした。私たちは、すぐさまオーディオブックの分野の中で、高シェアを占める企業の雄仲間入りをしたのです。</p>

<p>Speaker 1: Simon and Schuster is huge.</p>	<p>スピーカー 1 : サイモン&amp;スチュースターって言ったら大きい会社だよ。</p>
<p>Dan: One of the challenges was that we didn't have the margins we needed to scale. When you do direct marketing, you absolutely have to have a high gross profit margin. Typically, you try not to go lower than 70%. Depends on the product of course.</p>	<p>ダン : いろんな困難あったけど、そのうちの1つとしては、僕達にはスケールするだけの利益を持っていなかったということ。ダイレクトマーケティングをするときは、絶対に高利益がないといけません。一般的に売上利益率が70%を下回ってはいけません。もちろん、これは製品によって差はありますが。</p>
<p>Speaker 1: You could have a great product, but if you don't have enough allowable cost to acquire whether it's your final buyer or your initial buyer or just your prospect that you have to convert to a buyer, you can't scale, you can't expand, you can't grow to enough substance or critical mass to make the business meaningful.</p>	<p>スピーカー 1 : 素晴らしい製品を持てたのに、もし、最終購入者、最初の購入者（川上？川下？）、あるいはあなたが購入者に変わる必要があると見込みを持つ、など関係なく、十分に許容できる範囲内の取得コストがなければ、事業をスケールすることはできませんし、拡大もできませんし、事業をある程度利益の出る規模にまで事業を育てることもできません。</p>
<p>Dan: Most businesses, if all you can do is count to 2, I buy for one, I sell for 2. You probably will be okay. Direct marketing, not so much. You have to learn to count to maybe at least 7 or 8.</p>	<p>ダン : ほとんどのビジネスは、もし、(点数が) 2つとしたら、1ドルで買って、2ドルで売ります。そしたら、たぶんうまくいくでしょう。ダイレクトマーケティングはそうはいきません。少なくとも、7-8 (コは) 用意しなければいけません。</p>
<p>Speaker 1: I love the analogy.</p>	<p>スピーカー 1 : 私もその例えはいいと思う。</p>
<p>Dan: If I sell for 7, I sell for 8. That's a fundamental. Unless the price point is maybe large enough, maybe you could make it work. Usually you need the margins because you need to be able to spend 20-30% of revenue on marketing.</p>	<p>ダン : もし、7ドルで売ったら、8ドルで売ります。これが基本です。価格がかなり高くない限り、たぶんこれでうまくいきます。通常、売上の20~30%をマーケティング費用に使える必要がありますので、ある程度の利益が出ている必要があります。</p>
<p>Speaker 1: What most people do is</p>	<p>スピーカー 1 : 多くの人がやっているのは、精神</p>

perform a mentality. It's wonderfully admirable in an absolutely tragic way that they look at their marketing online already in direct response area

and they think I'm going to get blank percent but they didn't realize XXX is acquiring the first sale can be very expensive, particularly in a cluttered world where attention is limited and priceless to capture and options and alternatives are infinite.

Dan: Yeah.

Speaker 1: Continue.

Dan: Basically, my journey has been one of moving from entrepreneur professional manager in some sense. The business took off. We put in place a licensing agreement with Simon and Schuster. That gave us the margins immediately to be able to scale the business. Then really that's what ... Put together presentation for you. That's really how all the things coalesced. We figured out this magic formula of how to scale the business and just continuously keep growing revenue and profitability. We eventually figured out the systematic way to approach growth.

Speaker 1: You said one more thing that I think is infinitely important to an entrepreneur. You became a professional manager. You realized, I'm presuming and if I am wrong, please clarify that to grow the business to its potential, to optimize it, it had to be disciplined. You had to have specialists.

性を体現すること？です。それは、彼らがすでにお客様が直接反応する範囲の中で、オンラインマーケティングを見ているという極めて悲慘な方法

そして、彼らは、私が空白のパーセンテージを埋めると考えていたが、彼らは初めての売上は極めて高額なりうる特に、注意が散漫な状態な中だと

ダン：ええ。

スピーカー 1：続けましょう。

ダン：基本的に、私の人生は、ある意味、起業家のプロフェッショナルとしてから、マネージャーへ移っていきました。ビジネスはうまく行き始めたのです。私たちはサイモン&シュスターとライセンス契約を結びました。これによって、私たちは即座にビジネスをスケールすることができました。そして、さらに付け加えましょう。これこそ、まさにすべてが一緒になりました。私たちは、どのようにビジネスをスケールさせるのか、そして、継続的に売上と利益を得る方法である魔法のような公式を理解したのです。私たちはとうとう成長を達成するための計画的な方法を学ぶことができたのです。

スピーカー 1：ダン、もう一つ私が思うに起業家にとって極めて重要なことを言いました。マネージャーのプロフェッショナルになったということです。ダンが気づいていたように、私の推測では、もしかしたら間違えてるかもしれませんが、ビジネスの潜在的可能性を明らかにし、それを最適化し、洗練されたのです。



<p>You have to have great analytics, data. You had to read it. You had to act on it. You had to have systems that really maximized and processionally advanced and enhanced everything because without them, you're episodic and you're erratic.</p>	<p>適切なデータの分析を行う必要があるということです。それを読まなければいけなかった。あなたは、かなり最大化し、プロとして、すべてを向上したシステムを持たなければいけなかった。なぜなら、そのシステムがなければ、あなたは気まぐれ屋さんか、常軌を逸した人です。</p>
<p>Dan: Absolutely. I remember when I won the entrepreneur of the year award from Ernst Young in 2012 for the Philadelphia region.</p>	<p>ダン：まさりおっしゃるとおりですね。私が覚えているのは、2012年のアーネストヤングのフィラデルフィア地域の起業家賞を受賞した時のことです。</p>
<p>Speaker 1: Which is a great distinction, everybody. That's means out of thousands of entrepreneurs, he was designated and elevated to the stature of entrepreneur of the year in a very competitive city where there's a lot of very formidable companies. Go ahead.</p>	<p>スピーカー1：それこそ、素晴らしい成績ですよ。これは、数千もの起業家の中から、彼は多くの屈伸の会社が集まる、非常に競争の激しい都市の中でその年の起業家賞をもらうまで成長したということです。さあ、続けましょう。</p>
<p>Dan: It's funny too because I was friends with some of the people I was competing against. That's a separate story. The first thing I said when I had to speak was just it really is a function of having a great team. You need to be able to exceed the length of your own shadow. It's very difficult to be able to do anything substantial about it without a great team.</p>	<p>ダン：僕が競合していた人が仲間になるなんて、結構面白いですよ。これはバラバラの話です。私が話さなければいけない時に、最初に言ったのは、単にいいチームを作ることが非常に重要であるということです。あなた自身の影の長さを越えることができる必要があるのです。いいチームがいなければ、大切なことを何でもできるようになるには、非常に難しいと思います。</p>
<p>Speaker 1: Again-</p>	<p>スピーカー1：もう一度お願いします。</p>
<p>Dan: It sounds like a cliché, but it's not. When you realize eventually that you have such brilliant people around you that sure, there's always some area where you can maybe see further than everybody else from one vantage point. They might make you see a</p>	<p>ダン：常套句のように聞こえますが、そうではありません。あなたの周りに素晴らしい人を置くことを最終的に実現したいのであれば、有利な立場からすれば、他のどんな人よりもあなたはいろんな人を見れる範囲があります。その素晴らしいメンバーの人たちこそ、あなたが見る物事の方向性</p>

<p>lot more clearly around all the dimensionality of something. A team is just key.</p> <p>Speaker 1:           Again, just forgive me because I'm not trying to disrupt you, but my big observation of most entrepreneurs and why they don't grow is they don't appreciate, they don't attract, they don't grow and develop and truthfully they don't respect talent. Without talent, human capital is the most leveragable and I think undervalued, under utilized resource in the small medium entrepreneurial world because I don't think that they really grasp how outrageously impactful it can be once you respect and once you acquire it and once you harness it.</p> <p>Dan:           Absolutely. Productive capacity of a country is its people. That's really in today's age, that's what it's all about.</p> <p>Speaker 1:           I love that. Now, take off the gloves and really share a strategic methodology that has provided you with an enormity of success with a dominant business in a sector, very competitive with the ability to grow at a very impressive level and with predictability about what's going to happen in the future, which most entrepreneurs don't have a clue. Explain as much as you are willing and as deep a way as you are comfortable.</p> <p>Dan:           I put something together for us. Let me pull that up. I'll walk you through it.</p> <p>Speaker 1:           That will be wonderful.</p>	<p>をよりずっと明確にしてくれるでしょう。チームは単なる鍵なのです。</p> <p>スピーカー１：もう一度忘れないように。私のことは気にしないでください。なぜなら私は邪魔するつもりないですから。だけど、私の多くの起業家となぜその起業家らが成長しないのかに関して、一番の発見は、彼らは感謝しない、人を惹きつけない、忠実に才能を尊敬していないことだということです。才能なくして、人的資源は最もレバレッジの効くのに、私が思うに小さい起業家の世界の中で、人を低く評価して、人的資源を有効活用もしていないのだろうと。なぜなら彼らは、一度自分以外の人を尊敬し、その人的資源を得て、彼らを利用することはいかにインパクトが大きいのは、本当に理解しているとは思えないからです。</p> <p>ダン：まさにその通りです。国の生産能力は、まさに人です。今日では、それがすべてです。</p> <p>スピーカー１：僕も本当にそう思うよ。グローブ取って、ほんとうの意味で methodology を戦略的にシェアするそれがあなたに沢山の成功をもたらすでしょう。感銘をうけるほど高いレベルの成長の可能性がありとても競争的です。そして、何がこれから起こるかは分かりません。手がかりはありません。</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Dan: A little hyperbole but a magic formula I discovered to rapidly build an \$85 million business from scratch without owning a product and using only credit cards to get started.

Speaker 1: That's a pretty provocative statement.

Dan: As I mentioned, I started at the University of Maryland back in 2000. It started in my dorm room. Really most of the funding, I had some dollars I had saved up and I had a tiny bit of investment from some other people. For the most part, that dried up as the business had to pivot into something else. Ultimately, the company was started with about \$70,000 in credit card debt.

Speaker 1: That was probably scary.

Dan: I was basically having to live with my parents. I was at the point where I already \$20,000 in credit card debt where I saw the inflection point. I'm a calculated risk taker. I felt it was a great move. I wasn't really that worried about it. I just had confidence because I saw the numbers when you're measuring everything. It's more about taking an intelligent bet and betting heavily.

Speaker 1: Measuring so you know what you're dealing with.

Dan: Exactly. That's the first [inaudible 00:16:30]. If you have a profit model that's actually working, the most important thing in

any business is acquiring just even one profitable customer because if you can acquire one, you can acquire many. It's just until you have that first, we call it the big click. Until you get that, you really just, in a fishing stage, just trying to find something that works. That was the first part. We got through that. We found the Pimsleur Approach. We started scaling it. I'd say we consider our business today a next generation direct marketing platform. We're really proud of the fact that we were able to be profitable very early on and just had phenomenal growth rates historically. We were on the N5000, which is a list of America's 5000 fastest growing private companies. We were on that list for 7 years consecutively.

Speaker 1: That's wonderful.

Dan: The company has been high growth. We grew Pimsleur Approach into the second largest language learning brand in the US.

Speaker 1: Pimsleur Approach is the brand that they market.

Dan: Exactly. That's the brand we market. I'll take you through how I did it.

Speaker 1: Please.

Dan: Ultimately how we did it. I always like to share as an entrepreneur what I consider 5 key success factors beyond just the formula that I'll share. The first one, especially for entrepreneurs is this decision point. I even had this conversation yesterday with another

entrepreneur. Basically, it's this decision on deciding to go big and corporate as opposed to just having a life style business. Life style business would be defined as really just a few people in the company, not having to hire in employees and really set the company up to expand beyond just the entrepreneur doing most of the work. Usually that requires the company to have to sacrifice significant profit. In other words, somebody has to take a pay cut to be able to reinvest that money to hire these other people. Then to eventually, the curve is, it depends on the business, but 2-4 years later finally make as much money as they would've made before. There's this corporate hump that you have to get over.

That's a decision point. It's important to be really clear because if you're not sure that that's the business you want to have and the responsibility level you have and all the extra work you have to do, it's just not even worth going there. You should just make sure you align the business goals, which are personal objectives. That's the first key success factor.

Speaker 1: It's knowing the game you're playing and what your outcome is at the end or as you progress because if you don't know where you're going, you can't get there.

Dan: Exactly. The second thing is investing in knowledge. As I mentioned before, college doesn't prepare you for business ownership. I remember the first ... I never stopped but the first 3 years, I would work 12 hours a day and I'd read 4-6 hours a day.

Speaker 1 あなたの収入はゲームの終わりもしくは前進にあります。なぜならもし、あなたがどこにそれがあるか知らなければあなたはそこにたどり着けないからです。

<p>Speaker 1: What would you read?</p> <p>Dan: I'd read trade publications, I'd read books, I'd read basically anything that could possibly help me. Learn more, learn about marketing. Some knowledge too was just, given that I started from scratch, you have to understand a lot of different disciplines to be successful in business. There's a learning curve too on HR, management, just the basic functions, legal, the basic functions of a company. Then also the specific skill set that really sales/marketing are one of the key functions in any business. You have to get business in and then you can worry about managing it. Then there was also the learning curve of the best practices for how to market online. That's what the second thing is. Heavily investing in knowledge. Still today, I read 30-50 books a year and go to many different industry conferences and certainly talk to a lot of people.</p> <p>Speaker 1: Tell everyone why because one of my colleagues, and I'm going to send you a wonderful, we have a \$60,000 e-learning platform for companies 100-500 million. It's very sophisticated. My partner made a profound point. The average person reads maybe 5 books a year.</p> <p>Dan: I think that's high. It's 2 I think. If not 2 in 10 years.</p> <p>Speaker 1: If the knowledge base of the world is multiplying at 10 times that, you're</p>	<p>Dan: そのとおり。二つ目は知識に問えるということです。前言ったように、大学はあなたのビジネスのオーナーシップについて用意しません。私は止まりませんでした。最初の三年間 12 時間働き、4-6 時間は読書をしていました。</p> <p>Speaker 1: 何を読んでいたのですか</p> <p>Dan: 取引に関する公平性についてや私を助けるようなものはなんでも読みました。よりマーケティングを勉強していくつかの知識も同様です。はじめは少しかじるくらいから始めました。多くの異なった規制について理解する必要があります。ビジネスにおいて成功するためには。そこには <b>Learning Curve</b> もありました。HR、マネジメント、基礎的な機能、法律、会社の機能、そしてセールスやマーケティングに関する専門的な技術。どんなビジネスにおいてもカギとなるものです。ビジネスに入り込まなければならぬし、そのあとでマーケティングを心配すればよい。そしてそこには同様にオンラインでマーケットをするのに最適な練習が <b>Learnig curve</b> にはあります。それが二つ目のことです。知識に多くの投資をすることは今日でも大事で、私は異なる産業カンファレンスについての本を年間 30-50 の本を読みますし多くの人と話をします。</p> <p>Speaker 1: 皆さんに教えてください。なぜなら私の同僚は、そして私はあなたに素晴らしいものを送るつもりです。私たちは会社にとって 100-500 ミリオンもの 60,000 ドルの E-learning プラットフォームを持っています。とても sophisticated です。</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

eroding and becoming so obsolete in your relevancy, currency, and competitive viability. It's very hard to catch up once you lose it.

Dan: Look at Warren Buffett's right hand man, Charlie Munger. He has a quote where he says that basically he's never met a very successful person who wasn't reading all the time. You just have to keep up. There's no other way. Then the third thing is building a great team. I mentioned this earlier, but even early on, people thought I was crazy when the company was small and we decided to invest 30% of our profit in hiring a full time recruiter. We had established some very clear values that we wanted to have as individuals of the business and for the people that we wanted to hire. We wanted to make sure that we could have somebody who could really have the luxury of time to be able to find that great talent that great hire. That was a key investment there. Team is critical. The next thing is building a great network.

Speaker 1: What do you mean by that?

Dan: I was lucky early on because in voraciously reading, I came across some articles where they were just so profound. I just couldn't understand who the people were that wrote that information, that had those insights. I remember there was this time I came across these articles and I spent ... I must have stayed up all night reading everything and anything. Ultimately I called up the owners in this consultancy in the morning. I was dead

私のパートナーは深みのあるポイントを作りました。平均的な人物は一年に5冊の本を読みます。

Dan: 私は高いと思います。2つじゃありませんかもし違えば10年に2冊

Speaker 1:もし知識に基づいた世界が10回 **multiplying** ならあなたは剥離で **becoming so obsolete in your relevancy, currency, and competitive viability. It's very hard to catch up once you lose it.**

Dan: Warren Buffett の Right Hand Man や Charlie Munger を見てみると、彼はいくつかのクオートを持っている彼は基本的に本をよく読んでいない人で成功した男にあったことがない。追いつかなければなりません。ほかの道はありません。三つ目は偉大なチームを作ることです。これについては早いうちから言及してました。私たちの会社が小さいうちに私たちの利益のうち、30パーセントを正規のリクルーターを雇うことに投資することにしたときは皆が私が狂ってると思いました。私たちはいくつかの明らかに価値のあるものを制定しました。それは私たちが個々のビジネスとしてほしがっていたものそして雇った人です。私たちは雇える本当に才能ある人を見つけることができるのはだれか確かめたかったです。これは重要な投資でした。チームはとても効率的でした。次は偉大なネットワークを作ることです。

Speaker 1: どういう意味でしょうか？

tired and I was just like who are you. It forged a friendship. Basically the term conversion rate optimization came about from a company called Future Now, which was run by Jeff and Brian Eisenberg. I had befriended fall leaders in the space because I was young and I was eager. They'd say give me an idea and I'd implement. They took me under their wings and I got to go to trade conferences that I wouldn't have been able to afford otherwise.

Speaker 1: That's fabulous.

Dan: That then spawned other friendships and knowledge. Eventually, I had networked heavily with other direct marketers. The importance of that is that you learn what's working and where it's working and you don't have to guess as much. That just increases the accuracy of your execution and your planning and so forth. You get an insight into what the best practices are for others and you can apply that to your business. That's where building a great network is absolutely critical. Then the 5th thing really was discovering this magic formula. It has 2 parts. The first part is contribution margin. The amazing thing about contribution margin is the concept in college is taught in such a complex way when you're taking accounting classes. There are all these formulas and so forth. If you go on Wikipedia, you can see everything. Just even looking at this can make somebody dizzy. The concept is so simple and so powerful that if it was taught better, I think it would be more in use. Contribution margins has been just such a

Dan: 私は正確に本を読むという点でも幸運でした。わたしはいくつかの記事のとても深い部分を見て、誰がこの情報、見通しについて書いたのか理解できませんでした。私はこれらの記事に対して、一晩中読み続けなければならないくらい時間を費やしました。最終的に私はほんのオーナーに朝電話をしました。私は死にそうなくらい疲れて自分が自分でだれかわからないくらいでした。それは友達関係を Forge してくれました。基本的に conversion rate optimization は会社が未来、いまと呼ぶ存在です。これは Jeff と Brian Eisenberg によって Run by されています。私は若く飢えていたのでリーダーたちと関係を作りたいがっていました。彼らはアイデアをよこせと言い、私は Implement 彼らは私を傘下に入れ私は取引会議に行かなければなりませんでした。それはどちらにせよとても私にできるようなことではありませんでした。

Speaker 1: それはおもしろい。

Dan: そしてまた新たなフレンドシップと知識が生まれました。最終的に私はほかの直接的にマーケッターたちとたくさんネットワークしていました。この重要性は何がうまく働くのか、どこで作用するのか、想像しなくてもいいことです。あなたの実行することと計画の正確性を高め、あなたは他人にとってのベストな行動に対する洞察力を手に入れそれをあなたのビジネスに応用することができます。偉大なネットワークを築くことはとても効果的です。そして5つ目のことはこの魔法のフォーミュラを発見することです。これには二つのパ



<p>critical part of our business.</p> <p>Let me give you an example here to explain it. We call this Big Joe's Burger Shack. How did it go from burger to contribution margin and how Big Joe's employees get paid. This is America at its finest. This is nice big juicy hamburger. We've got revenue of \$5. This is what the customer pays to Big Joe for his burger. Then you've got the product cost. The product costs are the bacon, the bun, the lettuce, the tomatoes, the double patties here. I guess you got 3 maybe. In any case, that's \$3. If you subtract \$3 from \$5 dollars, you have \$2. The \$2 is the contribution margin in this simple example. That's what is left from each sale to cover payroll and expenses. Paying Mama Joe. How many burgers does it take to pay Mama Joe? Again, simplified example at the all cash tax free family rate. Mama Joe is paid \$800 a month. If you're making \$2 per burger in contribution margin, that means that you need to sell 400 burgers a month to be able to pay Mama Joe.</p> <p>As far as paying the rent to keep the grills going, if your rent is \$1000 a month, you need to sell 500 burgers making \$2 in contribution margin to be able to cover your rent. Contribution margin at Stroll is a lingua franca. It's the common language that everybody uses to be able to set targets, to be able to measure campaigns, to be able to measure the business, to be able to measure the valuable customer. There are many different uses for it. They key point is that we think of it as giving us this x-ray</p>	<p>ートがあります。一つ目はマージンに対して貢献することです。マージンに貢献するうで素晴らしいことは大学の概念は会計のクラスで本当に複雑な方法で教えられることです。しかしそこには説明があります。もしウィキペディアを見ればあなたは何だっで見ることができる。これは見る誰かにめまいを起こさせるようなものであったとしても。もしよりよく教えられれば、概念というものは本当にシンプルで力強い。そしてより頻繁に使われるものになるだろう。マージンに貢献することは私たちにとってこんなにも効果的なものです。</p> <p>私に例を説明させてください。私たちはこれを <b>Big Joe's Burger Shack</b> と呼びます。どうやってバーガーからマージンへの貢献へ向かうのか、どうやって <b>BigJoe</b> の従業員は賃金を払われるのかというものです。これはアメリカでもっともよいものです。このハンバーガーはジューシーで大きい良いハンバーガーです。私たちは消費者が一つのバーガーを頼むことで5ドルの歳入を得ます。そしてあなたは製品コストを得ます。プロダクトコストはベーコンやバンズ、レタスやトマトそして二つのパテです。あなたは三つかったと仮定します。どちらにせよ3ドルです。もしあなたが3ドルから5ドルに <b>subtract</b> したとします。あなたは2ドル持っていることとなります。この2ドルは単純なマージンへの貢献の一例です。それが経費を引かれて残ったお金です。 <b>MamaJoe</b> に払うことです。いくつのバーガーが <b>MamaJoe</b> へ払う分に充てられるのでしょうか。もう一度言いますと、すべての現金の <b>TaxFree</b> レートにおいてその例を簡</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

vision into our business because things are framed in a holistic way. We found that most companies optimize the wrong metric. They'll say we need to increase sales or we need to decrease our products costs or they'll just point to something very specific instead of thinking of it more holistic. This our PNL hierarchy. We take gross sales.

We take out any kind of product cancellations, any returns, and then we get to net revenue. From that, we take out all the variable costs. Our product costs. Since we licensed, we pay our royalty expense. We take the royalty out of that. We take out media. That would be your advertising expenses. We take out ... Since we offer installment billing for our products to make them more affordable, we'll break down the price into 4 installments as an example. Some people won't pay so we have that debt. That's the default cost. Then to fulfill the orders, there are costs around shipping and the labels and then credit card processing costs and so forth. You could take this even further if you can variabilize your customer service expenses. That could be something else you could include, or the labor actually to ship product from your warehouse. It depends on the business. You could variablize that as well. At the end of the day, you get to contribution margin.

From that, you subtract your operating expenses like the rent, like your payroll, like your office supplies and so forth. Ultimately below that is the operating profit. That's really

潔化します。もしあなたが一つのバーガーにつき 2 ドルのマージンへの貢献を得るとするならそれはつまり、あなたは一つ気に 400 個のハンバーガーを MamaJoe に払うために売る必要があるということです。

あなたがグリルをオンにしておくためにレントを払い続ける限り、もしあなたのレントが月に 1000 ドルだとしたらあなたは 500 個のバーガーを 2 ドルのマージンへの貢献がレントをカバーするために売り続けなければなりません。Stroll における Contribution margin は Lingua Franca です。これはターゲットを決めるのに一般的な言語です。キャンペーンを Measure するためにビジネスを Measure するために価値のある消費者を measure するために。これは多くの使い方がありといえます。鍵となるポイントは私たちはそれを X 線で見えるビジネスのビジョンのように使えるということです。なぜなら物事は Holistic に枠づけられるからです。私たちはほとんどの企業が間違った Metric を Optimize していることを発見しました。皆売り上げを挙げなくてはだとか製造コストを抑えなくてはとか Holistic に物事を考えるのではなくとても狭い視野で物事を指摘しがちです。これは私たちの PNL ヒエラルキー私たちは Gross セールスを取ります。

私は商品に関するすべてのキャンセルを受け付けます。どんな返品でもです。そして私たちはネット歳入を得ます。それから、我々はすべての変動費を取ります。当社の製品コスト。我々はライセンスを取得しているので、私たちはロイヤルティの費用を

what is ... After taxes and so forth, that's what is left for shareholders. That's the PNL hierarchy. That explains what contribution margin is. The second part of the magic formula is the 6 factor model. The idea here is that there are only 6 ways to grow revenue or increase profitability in a business. Four are revenue focused, 2 are cost focused. On the revenue side, you can increase the number of new customers you acquire. You can optimize your conversion rates. You can increase repeat business. You can increase your average order value. On the cross side, you can decrease those variable costs I explained that are the net to contribution margin.

Then as far as fixed costs, you can either decrease them or at least keep them constant while you scale the business so that you get some economies of scale more in the traditional sense. There's not that much you can do with #6 typically. Just diving in here to explain what each one is. The 6 factor model. You can increase the number of new customers there are many different ways to do it. One relates to the media channels you use. Finding new places to advertise. Examples would be you could have an affiliate program, you can do search engine optimization. There are many different ways to market online. Offline, you can use radio, television, magazines, many different things. Then it comes down to actually once you get somebody to engage, take an online ad, what's the funnel that you put them through? How that's structured plays into how you acquire a customer. You can have

支払います。私たちはロイヤリティの外から費用を取ります。私たちは、メディアを取り出します。それはあなたの広告宣伝費になるでしょう。我々はそれらをより手頃な価格にするために当社製品の分割請求を提供するので、私たちは、一例として4分割払いへ Break down するだろう、一部の人はお金を払わないので、我々がその分を負担することになるでしょう。つまり、これはデフォルトのコストです。その後、注文を受けるために、送料コストやラベル代、クレジットカードの処理コストなどがあります。もし顧客サービスの費用を **variabilize** することができればあなたはさらにこれを得ることができます。それはあなたが加えることができる何か他のものかもしれないし、あなたの倉庫から製品を出荷することかもしれない。これは、あなたのするビジネスによります。あなたもそれを **variablize** することができます。一日の終わりには、**ContributionMargin** を得ます。

それから、あなたの事務用品など、あなたの給与のように、家賃のような営業費用は差し引きます。最終的にはその下に営業利益があります。それは税の処理後...であるなど、株主のために残されているものです。それは P&L の階層というものです。それは **ContributionMargin** が何であることを説明しています。魔法の公式の第二部は、6つの要因モデルです。ここでの考え方は、収益の成長や事業の収益性を向上させるものだけで6つの方法があるということです。4つは収益に集中しているもので、2つはコストに集中したものです。歳入面では、あなたが獲得できる、新規顧客の数を増やすこ

landing pages. You can have video sales letters.

You can have squeeze pages, which basically are just our lead forms. You can give webinars online that convert into paying customers. You can even have campaigns for customers, prospects that come to your website that don't order but enter some information and you're able to send them card abandonment emails they come back and purchase. There are many different ways you can increase the number of new customers you have. In terms of optimizing conversion rates, we look at it in terms of front end touch points. Before the sale and back in touch points after the sale. Front end touch points, you've got your advertisements. You can optimize the ad itself so that you're spending the same amount of money, but you're having an increase in the number of people clicking on your ad. You can optimize your landing pages. There's a whole science and body of knowledge for that, how to improve conversion rates. Check out process. We found historically, 10 years ago, we found that if we reduced one step in the checkout process, it would increase our sales 33%.

Speaker 1: Wow.

Dan: That can be a large one. You can just keep reducing the steps and then test even a single page order form or even an on page order form that you can go pretty far with it. That can be a big one. We're reducing friction ultimately.

とができます。コンバージョン率を最適化することができます。またリピートビジネスを増やすことができます。あなたの平均注文値を増やすこともできます。On the cross side では、あなたが削減できる様々なコストについて。そしてそれは私が前に説明したネット ContributionMargin です。

そして、固定費があるとして、それらを減少するか、少なくともビジネスを計りながら、伝統的な意味で、いくつかのメリットを得られるようになるでしょう。一般的に言って、No.6で行えることはそんなにありません。ただ、ここでは、それぞれが何であるかを説明します。6つの要因モデル。新規顧客を獲得するためには様々な方法があります。ひとつはあなたが使うメディアチャンネルに関係します。広告するための新しい場所を見つけることです。例としては、アフィリエイトサービスでしょうか。あなたは engine optimization について調査をすることができます。オンラインでマーケティングする方法はたくさんあります。オフラインでもラジオやテレビ、雑誌など様々な方法があります。一度オンラインの広告に従事してくれる誰かを手に入れたら、何があなたのファネルビジョンとなるでしょうか。それはあなたが顧客を獲得する方法に構造化された演劇だ方法。あなたは、ランディングページを持つことができます。ビデオのセールスレターを持つことだってできます。あなたは基本的に私たちのリードの形であるスクイズページを持つことができます。あなたがお金を支払う代わりに顧客にオンラインウェビナーのサービスを提供することができます。あなたの

<p>Speaker 1: That's a great analogy.</p> <p>Dan: Then also, front end touch points. Call center sales. There you can optimize the scripts, you can optimize the presentation of your offer. You've got I think it was Cutco that had a sales problem where no matter what they did, they weren't able to sell more knives. Finally, they realized that instead of presenting the ... I think they had \$700 knives and \$2000 knives. I don't remember the exact story, but instead of presenting the \$700 knives first and then up selling to the \$2000, they presented the \$2000 first and then sold the \$700 afterwards. That tripled their sales. The presentation of an offer can also be a point of conversion rate [crosstalk 00:33:21].</p> <p>Speaker 1: Good point.</p> <p>Dan: In terms of the back in touch points, that goes to once you have a customer, you have emails that are going out, you can optimize those emails, maybe you put a little picture of a video in there that has a fake play button for let's say You Tube. It conveys that you can play the video. Unfortunately, that tech isn't really there yet. They would click that and that might increase your [inaudible 00:33:44] by 50% from an email alone. There are just so many things you can do. Direct mail, if you have a subscription that you're selling and people call in to cancel for whatever various reasons in an effort to help them, a lot of times they need more time. A lot of times they maybe can't afford it. You can implement</p>	<p>ウェブサイトに来る顧客、見込み客のためのキャンペーンを設けることができますし、何かをオーダーするものではなくても情報を入力させます。そしてあなたは彼らにカード放棄のメールを送ることができますし、そして戻って何かを購入をすることができます。あなたが持っている新規顧客の数を増やすことができ方法は様々です。顧客との会話成功率を最適化するという点では、<a href="#">we look at it in terms of front end touch points. Before the sale and back in touch points after the sale. Front end touch points, you've got your advertisements. You can optimize the ad itself so that you're spending the same amount of money, but you're having an increase in the number of people clicking on your ad. You can optimize your landing pages.</a> コンバージョン率を改善する方法には知識全体に対する科学があります。プロセスをチェックしてください。私たちは10年前、チェックアウトの段階でワンステップ減らした場合、結果、私たちの売上高を33%増加するというを発見しました。</p> <p>Speaker 1: なんと！</p> <p>Dan: それは大きいものかもしれない。ただ工程を減らし続ける。そしてたった一枚のオーダーページであろうとテストをする。私たちは減らし続けます。</p> <p>Speaker 1: 素晴らしい分析です。</p> <p>Dan: <a href="#">Finally, they realized that instead of presenting the ... I think they had \$700 knives and \$2000 knives. I don't remember the exact story, but[crosstalk 00:33:21].</a>そして、フロン</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

a saves process where you can help the customer meet their goals and also that's a conversion point. Outbound telemarketing. It depends on the business whether it's being done or not. It's another thing that you can do.

As far as the third factor, increasing repeat business. Here, I look at this in terms of channels that you try to get people to come back on and also the model itself in the business. In terms of channels, there are so many, including retargeting. If you've pixelated people on a website, you can then target them on the internet to come back with a certain offer. You can send direct mail to existing customers. There are many ways to reach customers that you already have.

Speaker 1: One of the interventional points I want to make is you've just shot off an extraordinary litany of enhancement, optimization, upside leverage, impact points that exist in a multitude of different elements. You're going to love this thing I'm going to send you, by the way. Most entrepreneurs don't even test one thing. That's probably the greatest tragedy in the world don't you think?

Dan: Absolutely. The only way we were able to keep scaling the business and so forth was constantly getting conversion rate increases. One of the things to keep in mind is that, take the internet. More and more companies are coming online even still today. It's still only a small, at best 10% of retail sales are done online. It's an ever increasing market. When more players come into the market

トエンドのタッチポイント。中心となる販売を呼び出します。そこでは、スクリプトを最適化することができ、あなたのオファーの提示を最適化することができます。彼らが何をしたかに関係なく、結果的により多くのナイフを販売することはできませんでした。彼らは\$700のナイフと\$2000のナイフを持っていたと思うのですが、正確な話は覚えていません覚えていないが、700ドルのナイフをプレゼントする代わりに **instead of presenting the \$700 knives first and then up selling to the \$2000, they presented the \$2000 first and then sold the \$700 afterwards. That tripled their sales. The presentation of an offer can also be a point of conversion rate \$2000**

Speaker 1: いいポイントです。

Dan: タッチポイントバックの面では、あなたが顧客を持っていたら、あなたが外へに行くメールを持っている。あなたはそれらのメールを最適化することができます。あなたは偽の再生ボタンをそこに付けることができる。ユーチューブとかの。それはビデオを再生することができるということを伝えますが残念ながら、そのような技術はまだ実際にはありません。メールを受け取った人たちはそれをクリックするだろうし、電子メールからだけで50%もあなたの顧客を増加する可能性があります。あなたが行うことができることは多いです。あなたは販売している製品のサブスクリプションを持っており、どのような理由のキャンセルであれそこにダイレクトメールを送ります。そしてそれを助けるように努力

place, they're buying more and more media so there's more and more competition for the media. The cost efficiency of media is constantly decreasing. Unless you're optimizing your results, it can become prohibitive.

Speaker 1: Makes total sense.

Dan: To not [crosstalk 00:36:13] certain channels. It has to be a discipline if you want to have staying power.

Speaker 1: That's a perfect point. Continue.

Dan: As far as models go, you can have one of sales where you can offer related product. You can do it right actually when somebody ordering. Use something of a related product or an up sell or something like that. That would be an instant way to have repeated business. You can sell affiliate products. There are other companies that have products that might appeal to your customer base and maybe you email them to them or you send direct mail for them. You share in the profits and so forth. That's another way to increase repeat business. Then the other aspect is you can also bake that into your business. If you have a subscription program and it lends itself to companies that sell nutritional supplements. That's an obvious one or a newsletter.

There can also be things that you sell to customers as well that have some sort of repeat billing opportunity so that you can ... A

をすることで、多くの場合、彼らはより多くの時間を必要としていますし多くの場合は、それを買う余裕はないかもしれません。

You can implement a saves process where you can help the customer meet their goals and also that's a conversion point. Outbound telemarketing. It depends on the business whether it's being done or not. It's another thing that you can do.

第三の要因によると、リピートビジネスを向上させることができます。ここでは、人々が自社製品に戻ってくるように努めることやビジネスの中のモデル自体のチャンネルにおいて、見ていきます。チャンネルの面は、リターゲットを含め、非常にたくさんあります。あなたがウェブサイト上でピクセル化した人々を担当している場合は、その後、特定のオファーに戻ってくるためにネット上で再びターゲットにすることができます。あなたは、既存の顧客にダイレクトメールを送信することもできます。あなたが既に持っている顧客を再び獲得するためには多くの方法があります。

Speaker 1 One of the interventional points I want to make is you've just shot off an extraordinary litany of enhancement, optimization, upside leverage, impact points that exist in a multitude of different elements. You're going to love this thing I'm going to send you, by the way. Most entrepreneurs don't even test one thing. That's probably the greatest tragedy in the world don't you think?

Dan: もちろんです。ビジネスを規定する唯一の方法は頻繁に Conversion rate を

<p>magazine subscription is an obvious one. Just so that you have constant income coming in that's baked into the business model. As far as the 4th factor, that would be increasing the average order value. This can be done in many different ways. One area that many people forget about is price optimization. It's critical to test price. It goes both ways. Increasing price or decreasing price actually. As an example-</p> <p>Speaker 1: If I give an example, because people don't understand how profound an impact that can make.</p> <p>Dan: Yeah. I believe in Warren Buffett, one of the richest people in the world. When they bought a business, one of the first things they looked at for the durability of a brand is the ability just to increase price year over year and it not affecting demand. Then they knew then even their opportunities just increased the price flat out and people would still pay it. Immediately that was dropped to the bottom line. It can be pretty powerful. As an example in our business, there was a point in time where we sold our starter courses for \$20. We dropped the price to \$10, and the volume more than offset the decrease in price.</p> <p>Speaker 1: In his business, a starter is the equivalent of a lead. The sooner you get the first sale, the sooner you get the second and the third and so on.</p> <p>Dan: Yeah. People get great results with our starter language learning course. Then they would come back and buy more and more.</p>	<p>増やすことです。頭にとどめておくべき一つのことはインターネットを抑えておくことです。今日においても企業はますますオンライン上に進出してきています。まだ小さい、多くても10パーセントの小売り取引がネットで行われているとしてもこれは成長市場であると言えます。彼らはますますメディアを買っており、メディアにとっての競争はますます深まっていると言えます。メディアに対するコストの有効性はzコンスタントに減っていると言えますあなたが結果を最適化しない限り、それは規制事項になりえます。.</p> <p>Speaker 1: なるほど、理にかなっています。</p> <p>Dan: <b>To not [crosstalk 00:36:13] certain channels. It has to be a discipline if you want to have staying power.</b></p> <p>Speaker 1: その指摘は完璧です。続けてください。</p> <p>Dan: モデルが行く限り、あなたは、関連する製品を提供することができ、販売のいずれかを持つことができます。誰かが注文するときは、実際にそれを行うことができます。そのような関連製品の何か、もしくはアップ販売か何かを使用してください。それは繰り返しビジネスを行っている事例だろう。会社の製品を販売することができます。そこにはあなたの顧客ベースにアピールするような製品を持っている、いくつかの会社があるかもしれません。あなたは利益をシェアするために皆にメール送</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



That also decreased the barrier to entry, so to speak, for customers as well. It just became more of an impulse purchase on some levels. Other things you can do are offers. The way you structure your offers can increase average order value. There's the classic economist test where they did a good, better, best between the online, print, and both subscriptions. That's one type of way you can just naturally get people to pick the middle option. That's very common marketing. Different types of offers, buy one get one 50%, buy one get one free. There's free shipping with a certain volume purchase. That's been really successful for Amazon where you have to spend, unless you're a prime member, you have to spend \$35. That will make people spend more money to at least get the free shipping.

Speaker 1: Dan, excuse me again, one of the things that you're saying implicitly is that there are an infinite number of options and I'm going to impute, I believe here and I hope you agree. They can't just tell you this is it or that's it. You got to try and figure out what's optimal for you and you might have multiple different approaches going concurrently.

Dan: That's why this is a framework. If you do a little bit in each one of these areas, it just creates this geometric growth effect. It's just explosive growth because ... The truth is this I can look at these as buckets to place ideas in. Then you vent those ideas relative to results other people have had. That helps you prioritize. If somebody else has done

ったりするかもしれませんが。リピートビジネスを増加させるためには別の方法があります。あなたがあなたのビジネスに導入できる他の側面は、サブスクリプションプログラムを持っているとした場合は、栄養補助食品を販売する企業が適しています。それは明白なニュースレターや1です。消費者に同様に売ることのできるある種の広告機会のリピートになります。雑誌の購読契約はその一つです。それをビジネスモデルに組み込むことであなたはコンスタントに収入を得ることができるでしょう。4つ目の要因に関する限り、平均の注文価値を増加するものになるでしょう。様々な方法によってこの過程を実行することができます。人々が忘れていない分野は価格の最適化です。価格をテストすることはとても効果的です。価格を調査することは二つの方法へと導きます。価格をあげることもしくは実際に価格を下げることで

Speaker 1: もし一例を挙げるとするならば、人はいかほどかのその作られうる深みのある衝動を理解しないということ

Dan: そうだな。私は世界で最も金持ちのうちの一人である Warren buffett を信頼している。彼らがあるビジネスを買ったとき、最初に彼らがブランドの持続性で注目するのは需要に影響されない年間を通しての価格の上昇の可能性のみである。そのとき彼らは確実に増加する価格とそれに人々がお金を払い続けるであろうという機会さえも把握しているのです。迅速にそれが最

<p>something and been successful with a tactic, you would prioritize that over other tactics. The larger your network, the greater the number of relationships you have and the greater access to information you have. In terms of knowledge, you'll be see okay, somebody got this gain doing this type of test. You can easily keep prioritizing your efforts. You're always doing the right things at the right time and being very efficient.</p>	<p>低ラインにまで落ちたとき、それはとても強くなりうる。1つのビジネスを例にすると、ある時点で私たちが20ドルで始めた物を10ドルまで落とすと、ボリュームに対して価格が低下するということになる。</p>
<p>Speaker 1: I did an interview for this same series a couple of days ago with somebody who was an online generalist but very interesting. He said something which I've always said 3 things. Number one, there are no secrets online. You want to know what works? All you had to do was research, choose the leader and what they do.</p>	<p>Speaker 1: .彼のビジネスにおいて始めた人は先導者と同等のものである。初めにセールスを獲得すればするほど二回目、三回目と続いていくのであるということですね。</p>
<p>Dan: Yeah. I remember walking into a marketing conference and I knew the speaker. He said I hope Dan is not in the room because then they popped up our website and they were showing all these different things and ads and just how we were marketing. We were spending \$30 million a year on advertising. Certainly would make sense to pay attention.</p>	<p>Dan: Yeah. その通りです。私たちの最初の言語学習コースとともに良い結果を獲得するのはです。そして彼らはまた私たちの元に戻ってきてどんどん製品を購入するのです。それは同様に最初の一步を妨げる壁をなくしてくれるのです。いうならば、消費者にとっても同様です。あるレベルにおいて、それは衝動買いへと変化するのです。そのほかにできることはオファーをすることです。オファーの構成次第で平均的な注文価値を増やすこともできます。彼らが行った古典的な経済調査があります。オンライン、プリント、両方の中で最適化を良い、より良い、最高と。これは人々に自然に中級の選択肢を取らせる方法の一つです。とても一般的なマーケティングですね。他のオファーの種類のひとつに一つ買うと二つ目が半額になるというものや一つ買うともう一つが無料になる、一定額の商品を購入すると送料が無料になるなどがあります。これらの方法はアマゾンにてとても大きな成功を収めています。あなたがプライム会員でない限り送料無料にするには35ドルを払わなければならない。これは最低でも</p>
<p>Speaker 1: This is funny and we're just adding dialog intermittently. One of the things I ask people and it's very embarrassing to them, have you visited your competitors' website, have you tried to buy from your competitor, do you know their positioning, have you called their buyers? They go no, no, no. I'm thinking why? Why are you trying to succeed by</p>	

conjecture. Very interesting.

Dan: Absolutely. Even if you do it, you can never do enough of it. The last thing would be cross sells and up sells. Cross sale would be a related item. An up sell would be something that increases if you go from a regular version of something to a deluxe version, or something even unrelated on an up sell. All those things increase your average order value. On the cross side, you've got decrease in variable costs. Here, these are things like product costs or royalty costs or credit card processing costs. Most people don't know but if you do enough volume, you can just go to your credit card processor. You can't get a discount on what Visa MasterCard charge, but the authorization rates, you can get a fixed amount that you pay per month, regardless of volume. That can be huge savings. I think I just saved a friend of mine \$100,000 a year just giving him that piece of advice.

Speaker 1: One more thing, and I'm just trying to pick up, please don't be frustrated. I used to do work for a credit card processing company, and the greatest thing I have to do is learn about all this. Everybody gets all seduced. They'll say we'll give you 1.5% but the surcharges and the added fees can make it 4.

Dan: Absolutely.

Speaker 1: People don't really understand that those are negotiable if you have enough revenue and continuous clout.

送料無料にするまで人々にお金を支払わせるよう仕向けます。

Speaker 1: Dan また失礼します。あなたが少し不明瞭に言っていることの一つに数えきれない数の選択肢があるということと私があるあなたのせいにしようとしているのは、私はここだと信じていてあなたに賛成してもらえると嬉しいのですが、彼らは単にこれです、とかあれですと伝えることができません。あなたは何があなたにとって最適なものか見つけ出さなければなりません。あなたは多様で異なったアプローチを同時にしているかもしれません。

Dan: それはこれが骨組みである理由です。もしこれらの分野のうち一つを少しでもやれば、比較できない成長効果を生み出します。これは爆発的な成長なのです。なぜなら、本当のことを言いますと私はこれらの骨組みをアイディアを入れるバケットのように見ることができるということです。そしてそのアイディアをほかの人々が行ってきた結果と関連することに変えるのです。その動きがあなたの優先順位付けを手伝うこととなるのです。もし誰かが戦略を使って成功的な何かをしてきたとして、あなたはその他の戦略も含め優先順位をつけるでしょう。より大きなネットワークを持つことはより多くの関係性を持ち、そしてより良い情報へのアクセスを持つことになります。知識については、あなたは平気でしょう、人はこの手のテストをすることによって気づきを得るでしょう。あなたは簡単に自分の努力に対して順位付けをします。いつも正しいことを正しいタイミング

<p>Continue, please.</p> <p>Dan: Shipping costs. There were points in time where we figured out how to save millions a year just in shifting from one mode to another, shifting from one vendor, using consolidation which can be done. These were always things to investigate. Then advertising costs, your media expenses. If you're using an advertising agency and you have the capabilities, you can insource certain, if you're using networks in different ways, different things that exist in the advertising space. You can remove the middle man and go direct and do your own buying. Those are always to save there. The benefit of that is that a lot of times over the years, there would be channels that we just couldn't make work profitably. By chipping away at each one of these variable costs and increasing our contribution margin, which made each customer more valuable, we were able to open up that advertising store. Eventually, a couple years later, we were able to revisit it and then make that work.</p> <p>Speaker 1: One thing that's very important I believe to know about you is you are not static. Everything you're talking about is a continuum. There's no such thing as hitting real optimum. Optimum is a moving target that you have to keep ... It's like a game theory. It all changes and whether rates go up on Google or the algorithm changes or a subscription source that you advertise to saturates or starts getting looser and the people, everything can change the dynamic. You have to constantly reaffirm</p>	<p>で行い、とても効果的であるでしょう。</p> <p>Speaker 1: 数日前にこの一連に関するインタビューをオンライン上で知識人にしました。とても面白いものでした。彼はいつも3つのことを言っていると言いました。1つはオンラインに秘密はない。何が作用したか知りたいですか？あなたがしなければならぬのはリサーチです。リーダーを選んで彼らが何をするのか。</p> <p>Dan: そうですね、私が覚えているのはマーケティングの会議があってその時のスピーカーを知っていました。彼はこう言いました。Danが部屋にいない方がいいのだけれど、と。なぜなら彼らはそれから私たちのウェブサイトを開いてすべての異なるものや広告私たちがどのようにマーケティングするのかを皆に見せたからです。私たちは広告に対して3000万ドルも年間費やしています。間違いなく注目をしなければならぬでしょうね。</p> <p>Speaker 1: それはおもしろい。私たちは逐次ダイアログを追加しているだけです。私が人々に尋ねることの一つそして彼らにとって恥ずかしいことは「あなたは競争相手のウェブサイトを訪れましたか」「あなたは競争相手から何かを買おうとしましたか」「あなたは相手のポジショニングを知っていますか」「競争相手の買い手に連絡はしてみましたか？」と彼らは「いえ、いえ、いえ」と続けます。なぜでしょうか。なぜあなた方は憶測によって成功を得ようとするのでしょうか。とても興味深い。</p> <p>Dan: まったくです。たとえそれらをす</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

and retest all kinds of assumptions.

Dan: Yeah and especially online where you could be spending \$1 million a month in one advertising source and a year and a half later, you're spending zero on that advertising source and that million and a half spent somewhere else. Then you have within the ecosystem, as that ecosystem evolves, which happens at a much faster rate than offline, some of the guidelines change too. All of a sudden there's new standards on a certain type of advertising. They don't like a certain type of funnel. They don't like you to have a lead generation form or play a video on auto play or whatever. Those things will also change on you. You have to just constantly be vigilant and be optimizing and to save off those risks so you build up a reserve over time too. It's just really important not to be static. The 6th factor is decreasing fixed costs. The idea here is you want to decrease or keep your fixed cost constant as you grow. There's different ways you can do it. Through people. You have better and better people that give you more scale, through processes.

Speaker 1: You're leveraging human capital.

Dan: Exactly. Leveraging processes so that you get work done in an efficient manner. Systems, automating things and so forth. Basically you want to try to just keep to a minimum other overheads. You're not overstretching yourself as you scale. At the end of the day, there's only so much you can do there, like taxes. It's important to pay attention

るとしても、決して十分にすることはないのでしょう。最後は **Cross sells** と **Up sells** でしょう。**Cross sells** はアイテムに関連するものです。**Up sells** はもしあなたがなにかをノーマルバージョンからデラックスバージョンにあげること、もしくは **Up sell** とは全く関係のないものかもしれません。あなたの平均注文価値を上げるこれらのすべてのことです。**Cross** の面では、様々なコストを減らすでしょう。ここに、製品コストやロイヤルティコストもしくはクレジットカード手数料のようなものがあります。ほとんどの人は知りませんがもしあなたが十分な量を持っていたなら、あなたはただクレジットカードの処理装置へいくことができます。**VISA** や **MasterCard** 料金を割引してもらうことはできませんがあなたはあなたが月に支払っている公認のレートの固定額はもらえるでしょう。値段に関係なく。これは大きな節約になるかもしれません。私は友達にちょっとしたこのアドバイスをしてあげただけで年間彼の **100,000** ドルを救うことになりました。

Speaker 1: もう一つ、話を拾おうとしているのですが、イライラしないでくださいね。私は以前クレジット会社に勤めていましたそしてやらなければならなかった中で最も素晴らしかったことはこれらすべてのことに習熟しなければならなかったことです。みんなが騙されるのです。人々は私たちはあなたに **1.5%** のサーチャージを与えます。そして加えられた手数料は **4**

Dan: まったくその通りです。

Speaker 1: 人々はもし十分な歳入が

<p>to it. It's probably the least ... It's the most traditional leverage point. I think the other 5 are far more interesting ultimately. They all work together and they're all important. I put together an example of hypothetical business and how to grow 33 times in 4 easy steps. Basically bringing all these different concepts together. Basically the idea here is online, there are a lot of companies that sell e-books typically for \$47. I wanted to use that as an example.</p> <p>Speaker 1: Any analogy you want.</p> <p>Dan: Essentially a year, this is a simplified contribution margin view of the business. I wanted to make sure I kept it simple with no returns, no product costs just to show the relations-</p> <p>Speaker 1: That's good. That will make it a simple visual. That's great.</p> <p>Dan: The idea here is that if you look at the top right, and what I'll do is ...</p> <p>Speaker 1: Say it now. How to grow 33 times in 4 easy steps.</p> <p>Dan: I put this example together for you. It basically shows a hypothetical business and how to grow it 33 fold in 4 easy steps, combines the 6 factor model, shows it numerically and puts it to real use. I've taken essentially a [inaudible 00:49:29] you'll find there are a lot of companies that sell an e-book for let's say \$47. I've used that as the example</p>	<p>あるならば、そして一過性でない影響力があるならば、そこにかかる費用について交渉の余地があると知らない。続けてください。</p> <p>Dan: 送料。どうすれば1つのモードから他へ移行するだけで、製造メーカーを代える、企業統合されたところを使うことによって何百万と節約できるのか明らかにする点があります。それは常に投資の価値があるものです。そして広告費、メディア費について。もしあなたが広告代理店を利用してあなたに才能があり insource でき、ネットを駆使できるなら広告スペースには様々なことが存在します。真ん中の存在を取り除き、直接的に進め、自分で買い物をするのです。それらはいつも節約になります。これの利点は何年もの間、そこにはチャンネルがあり、あなたはちゃんとした仕事ができないようになっているのです。これらの費用の一つを削ることで利益貢献を増やすことができます。それは消費者をより価値あるものにします。その広告会社を開くことができ、最終的には何年後かに再び訪れ作用させるのです。</p> <p>Speaker 1: 非常に重要なことの一つは、私はあなたが活気のないというわけではないと信じています。あなたが話しているすべては連続です。実際の最適打を打つようなものではありません。最適、それは、ゲーム理論のようなものだ...あなたは動く標的をキープしなければならない。これは、すべての変更や料金は、Google の上に行くか、またはアルゴリズムの変更や、あなた</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

where we start off selling 100 of them a month. We can see in the top right, you've got that 100 that's in blue. I simplified the contribution margin calculation where it just assumes there are no returns. It assumes there are no product costs. This is a hypothetical based business. We've got 10 sales a month. Basically what this shows is that it's costing \$25 in advertising. That's what the media cost is to acquire a customer and essentially 100 customers, \$25 in contribution margin means that the business is making \$2500 a month in contribution margins. The \$25, that's what we're considering a life time value.

That's in that darker blue column sitting by itself at the bottom. In this business, the first step is we've added a membership or a continuity option. Essentially it consists of some sort of membership site where on average, we expect that people will use the membership area or membership site for 6 months. That means that 6 months times \$50 is \$300. That's what sales price of that added continuity option is \$300. If 20% of people-

Speaker 1: Who buy the \$47 book.

Dan: No, if 20% ... Yeah exactly. If 20% of the people who buy this \$50 book take this up sell that in the end they will have spent \$300 on, that means that they're \$60 in weighted contribution margin that comes from that.

Speaker 1: For an average buyer.

Dan: Exactly. 20% times the 300. That's an

が飽和する宣伝または緩いと人々の取得を開始し、資源の最適化を、すべてダイナミックに変更できるかどうか。あなたは常に再確認しそして仮定のすべての種類を再テストする必要があります。

Dan: そうですね、特にあなたはオンライン上で1つの広告ソースに一年半後で、百万ドルも費やしてすることができ、あなたはその広告資源にゼロドルを使い、半分はどこか別のことに費やせる。そして、その生態系はオフラインよりもはるかに速い速度で進化として起こります、ガイドラインのいくつかは、あまりにも変化しています。すべての突然の広告には特定の種類の新たな基準があります。彼らはファネルタイプの特定が好きではありません。彼らは、リード生成フォームを持っているか、オートプレイまたは任意のビデオを勝手に再生する仕組みのために好きではありません。それらのものはあなたを変更できます。あなたは多すぎる時間をかけて準備金を構築する必要があります、最適化され、それらのリスクを回避できるので。静的でないことは本当に重要です。第六の要因は固定費の減少です。ここでの考え方は、あなたが成長するにつれて減少したりする固定費を一定に維持しようというものです。あなたはそれを行うことができ、そこにはさまざまな方法があります。人々を通して。あなたはこの過程を経て、より良い人、規模を持っているでしょう。

Speaker 1: あなたは人的資産を活用していますね。

Dan: その通り。仕事が効率的な方法で

<p>extra \$60 that the business now picked up per customer. You end up with \$85 in life time value contribution margin. The same 100 customers, now you're making \$8500 a month. That means your total monthly contribution margin is up 3.4 times. The second step is you have up sells.</p> <p>Speaker 1: Let me interrupt. One step of addition could almost ... It's almost 3.5 times more contribution margin which is gross profit that you have to use for talent, marketing, technology, all kind of things. Continue.</p> <p>Dan: You've taken the same asset, the same advertising funnel, everything the same and now you're making \$8500 instead of \$2500.</p> <p>Speaker 1: Continue.</p> <p>Dan: In the second step, we've added 2 up sells. One is for \$50 and one is for \$300. I've kept this example simple. You can have a \$300 up sell where you're maybe letting people pay in 4 installments or 5 installments or 3, whatever. None of that is factored in here. It's just a \$300 sale. In this case, you're adding in an additional \$10 in incremental contribution margin from your first up sell and \$30 from the second up sell. Again, the math works. 20% of \$50 is \$10 and 10% of \$300 is \$30. On a per customer basis, that's an extra \$40.</p> <p>Speaker 1: Every customer, in respective you're averaging ... Some won't buy, some will, but you're saying the average</p>	<p>行われるように、プロセスを活用、自動化するシステム。基本的にはあなただけの最小限のオーバーヘッドを維持しようとしませす。あなたが自分を定義するほどあなた自身を過大評価していません。一日の終わりにあなたが税金を払うように、できることはこんなにあります。それに注意を払うことが重要です。最も伝統的なレバレッジ・ポイントです...おそらく最低です。私は他の5が最終的にはるかに面白いと思います。彼らはすべて一緒に働き、すべて重要です。私は、仮定のビジネスを4つの簡単な手順でどのように33倍も成長させるか例としてまとめます。基本的には一緒にすべてのこれらの異なる概念をもたらします。基本的にここでの考え方は、\$47の一般的な電子書籍を販売する企業がたくさんあり、オンライン販売です。私は例としてそれを使用したかったのですが。</p> <p>Speaker 1: どんな分析でもあなたのしたいようにどうぞ</p> <p>Dan: 基本的に1年が、これは単純化されたビジネスの貢献利益図です。私はそれは、リターンのないシンプルな、商品のコストがなく relations-を表示するだけのものが私が作りたかったものです</p> <p>Speaker 1: いいですね、簡単なビジュアルにさせる。最高です。</p> <p>Dan: ここでのアイディアはもしあなたが右の上部分を見た場合私がするのは、</p> <p>Speaker 1: みんなで言おう。4つの</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



<p>person that comes in and buys the first 50, you're going to get this much on average from everyone.</p> <p>Dan: Exactly. Now with these 3 changes in the business, you've gone from making \$25 and having a life time value of \$25 in contribution margin to \$125. When you multiply that times the 100 customers you're acquiring per month, that's \$12,500. Now your contribution margin is up 5 fold, 5x. The third step is you add back end sales. Here, maybe you have-</p> <p>Speaker 1: Define what that means to you.</p> <p>Dan: That means basically you've already acquired the customer. The up sell was maybe just on the website. They pushed by and then you popped up an offer right after-</p> <p>Speaker 1: At the point of sale.</p> <p>Dan: At the point of sale. Technically, it's after the purchase has been made because ...</p> <p>Speaker 1: It's a shorter timeline.</p> <p>Dan: Exactly. It's within the same ordering session, let's put it that way. This is maybe at a later stage.</p> <p>Speaker 1: This is post sale and perhaps post delivery apart or all of the first product or certain transaction.</p> <p>Dan: Post delivery of the product. That's</p>	<p>簡単なステップでビジネスを 33 倍に</p> <p>Dan: 私は皆さんのために一緒に例をあげます。それは基本的に数値を示しており、仮定のビジネスをどのように 4 ステップで簡単に 33 倍の規模にするのか、6 要因モデルを組み合わせて成長することを示しています。私は基本的に撮影した。あなたのは \$47 としましょう。電子書籍を販売するための会社が多いでしょう。私たちは月に 100 人の消費者へ販売を始める例として使用しました。私たちは、右上に、あなたが青でだと 100 を持って見ることができます。それだけで何のリターンが存在しないと仮定しどこで貢献利益計算を簡素化できるか。それは商品のコストが存在しないものであると想定します。これは、仮説的ベースのビジネスです。私たちは、10 月の売上高を持っています。それは広告に \$ 25 の原価計算だと基本的にはこれが示していることです。つまり、メディアのコストは事業が貢献利益の \$2500 月を作っていることを意味マージンが顧客と本質的に 100 の顧客、\$ 25 の利益貢献を獲得することは月 2500 ドル獲得することを意味します。。 \$25 は、それが人生の時間の価値を検討しているものです。底には暗い青のコラムが存在します。このビジネスで、最初のステップはメンバーシップを追加するか継続可能な選択肢を加えるかです。平均的にある種のメンバーシップは不可欠です。人々がメンバーシップを使うエリアや 6 か月使うことを想定します。50 ドルを 6 か月つづければ 300 ドルです。継続的な選択肢によるセールス価格が 300 ドルということです。もし 20 パーセントの人が一</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>the back end sale. Here, the idea is let's say you have a high ticket item, maybe you have a seminar that you're selling for \$2000. The main difference in this example is that it costs you \$200 to acquire the customer because maybe you sent out direct mail or you had some other advertising expense that took to be able to get that customer to come back and buy something else. Here you have a \$2000 product. It costs you \$200 on average to reach the customer for the sale. That means that you're making \$1800. Again, this example simplified the back end sale, could be a training product, could be anything. We're not assuming there's any cost involved for it other than the media cost. That's why 1% of 1800 is \$18. Now you've added \$18 on average per customer.</p> <p>Speaker 1: Additional.</p> <p>Dan: Additional. Then the next thing you add is maybe there are other companies that you could send their offer to your customer base via email.</p> <p>Speaker 1: Something complimentary, something ...</p> <p>Dan: Exactly. Maybe split the profits 50/50 with them. You're making \$150 on average for each sale. If 10% of your customer base is taking this. Typically you'll see in the information product marketing space, sometimes people use a rule of thumb which is \$1 per name per month. In other words, \$1 per email subscriber that they're emailing each</p>	<p>Speaker 1: 誰が 47 ドルの本を買うのですか</p> <p>Dan: 違います。もし 20%のひとが 50 ドルの本を買い占めるならば彼らは最後に 300 ドル使うでしょう。それは彼らが 60 ドルの利潤貢献をしていることを指します。</p> <p>Speaker 1: 平均的な購入者にとって</p> <p>Dan: その通り、20%が 300 ドルにかかります。それは余分な 60 ドル個人の消費者から拾える額です。あなたは 85 ドルの生涯利益貢献を生むでしょう。同じ 100 人の顧客なら、月に 8500 ドルです。それはあなたの合計の月の利益貢献が 3, 4 倍になることを意味します。二つ目のステップは Up sells を見つけることです。</p> <p>Speaker 1: ちょっと中断させてください。付け加えられるとしたら、それはほぼ 3.5 倍以上の利益マージンです。それはあなたが才能、マーケティング、テクノロジーこれらのことに対して使用しなければならぬ全体の利益ですね。</p> <p>Dan: あなたは同じ資産を保持しています同じファネルすべて同じですが今あなたは 2500 ドルの代わりに 8500 ドル生み出しているのです。</p> <p>Speaker 1: 続けてください。</p> <p>Dan: 二つ目のステップでは、2つの Up sell を追加します。ひとつは 30 ドル、もう一つは 300 ドル。この例を単純にし続けます。あなたはあなたが人に 4 つの要素、5</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>month. That's where that number arrives from because I'm making affiliate offers to that-</p> <p>Speaker 1: You have to realize that many people don't realize that with the right front end, whether you're selling something, whether you're dispensing content, whether you're offering something to experience for nothing or for a deferred price, if you know what you're doing, you can amass a very respectable sized list and \$1 a name. If you have 100,000 list or a 50,000 list or a 300,000 list is not inconsequential incrementally.</p> <p>Dan: Absolutely. Basically here's the 1% of 1800 is \$18. Then you have the affiliate sales so that's 10% of \$150 so that's \$15. When you add those to what you've already created, now you've got life time value contribution margin at \$158. Instead of making \$2500 a month, you're now making almost \$16,000. You're now up over 6 fold. Then the last step, and this is a major leap, is deciding to have, you could call it loss leader or you could just call it a lead magnet. There's many different names for what this is, but you lose money up front. As a result of that, it explodes your volume. Here's how it works. Before, you were spending \$25 to acquire a customer. You could see that on the e-book, the third row shows \$25. Now you've gone from \$25 and you've now allowed yourself to spend \$100 to acquire a customer. Now, in this case, you go from making \$25 to losing \$50. The difference is that now, if you look all the way on the right side, you're acquiring 1000 customers per month.</p>	<p>つ、3つ。払わせている場所で 300 ドルの Up sells を獲得します。どれも要因づけてないです。300 ドルの売り上げということだけ。この場合、あなたのさいしょの Up sells から追加の 10 ドルの利益貢献を加えていることになります。二つ目の Up sells からは 30 ドルです。顧客目線で 40 ドルです。</p> <p>Speaker 1: すべての顧客はリスペクティブですね。あなたが話しているのは平均的な人の話で、彼らが最初の 50 を買い、あなたはこの平均をみんなから手に入れようとしているわけですね</p> <p>Dan: 5 倍です。、三つ目のステップはバックエンドセールスを加えるということです。そうですねビジネスのけるこれら 3 つの変化は、25 ドルから始まって利益貢献は 125 ドルに上ります。この場合を多様化させると、あなたは月に 100 人の顧客を獲得することになります。それは 12500 ドルです。そうするとあなたの利益貢献は 5Fold に上り、5x です。三つ目のステップはバックエンドセールスを加えることです。ここであなたは</p> <p>Speaker 1: それがどう意味か明らかにしてください。</p> <p>Dan: それはあなたがすでに顧客を獲得しているということです。アップセールスはもしかしたらただのウェブサイトかもしれない。彼らはオファーに対してすぐに押すかもしれない。</p> <p>Speaker 1: セールスのポイントにおいてですね</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Speaker 1:            Instead of 100.</p> <p>Dan:        Exactly. If you back here, you're spending \$2500 a month in advertising in this example. I'm saying the ...</p> <p>Speaker 1:            Your hypothetical example and you're doubling your revenue, whatever you want to call it.</p> <p>Dan:        I guess technically with the whole model, you're going on the right side from 40 to \$100 in advertising expense per month. Now to \$117,000 in advertising expense.</p> <p>Speaker 1:            Which sounds scary, however ... Go ahead.</p> <p>Dan:        It makes the model work. You're going from \$158 in life time value and dropping it down to \$83 but you're making it up in volume because the bottom line is that now, 1000 times 83 is \$83,000 a month. You took the business from making \$2500 a month in contribution margin to 83,000. How you're up 33 fold. You have a business that, if it was just you or whatever, you're making \$1 million a year.</p> <p>Speaker 1:            Let me make some comments, which are all positive, and I want you to play off of them. First of all, you don't do that just promiscuously.</p> <p>Dan:        No. You have to have your systems-</p> <p>Speaker 1:            You would say you got your</p>	<p>Dan:        技術的に言うとセールスの点においてですね。購入は後で作られます。</p> <p>Speaker 1 短いタイムラインですね</p> <p>Dan:        その通り、同じ注文画面で。これ後で話しましょうか。</p> <p>Speaker 1:            .今はポストセールとひよっとしたらポストデリバリーもしくはすべての最初の製品やある処置であるかしかない。</p> <p>Dan:        製品のポストデリバリーはバックエンドセールスです。あなたは高いチケットを持っている、もしかしたら 2000 ドル分のセミナーかもしれませんしこの例における主な違いはあなたに顧客を獲得するのに 200 ドル課すということなぜならあなたは顧客を買いに戻すためのダイレクトメッセージを送るかもしれないしその他の広告費かもしれない。2000 ドルあるとしたら 200 ドルは平均して顧客に購買に向かわせるのに必要な金額です。つまり 1800 ドルを獲得できるということです。この例はバックエンドセールスを単純化します。メイアコスト上にかかると思込みはしません。それが 1800 ドルの 1%が 18 ドルの理由です。あなたは一人の顧客に対し 18 ドルを加えています。</p> <p>Speaker 1:            追加の</p> <p>Dan:        追加のです。次にあなたが加えられることはメールを通じてあなたの顧客に他社をオファーすることです。</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

back end, none, and basically it doesn't even matter whether you have the funding or not. Once you can prove imperically, predictably that it works either in the second or third step and you move from negative to positive and from positive to obscenely profitable, anybody will finance that as long as you can demonstrate it. It's not really as intimidating as it sounds.

Dan: Definitely. The key is that that's what you do. If you don't have the money, you knock on as many doors as you can, banks, and you get the funding. There was a point in time in 2008 where in the US, things were collapsing from the whole housing crisis. Our bank had promised to double our line of credit because we were growing, we were profitable, but unfortunately they became impaired. In 2009, I had to go out, I really led a major part of that effort but I hired a few people to help me. I had to go out to 177 financial institutions to finally find a bank that would increase our line of credit and allow us to continue scaling.

Speaker 1: You did because you had resolved grit.

Dan: I had resolve and I also had the results. I had this model. I knew that if we could just put fuel on the fire, then this would just explode. Basically, right when we landed it, the business, from that point forward, more than tripled in a few years.

Speaker 1: This is brilliant. Please, I'm just trying to feed you like I'm drooling and

Speaker 1: なにか無料で招待するよ  
うなものですね

Dan: そうです。利益は 50, 50 かもしれ  
ない。あなたはそれぞれのセールにて平均  
150 ドル生み出す。もし 10%の顧客ベース  
がこれを受け取ったなら、典型的にマーケ  
ティング情報を見るかもしれない。何か親  
指の計算の法則を使うものそれはひと月に  
1 ドル。言い換えると 1 ドル分のメールを 1  
か月で送っているものです。それが数の行  
き着く場所で私はアフェリエイトを使っ  
ている。

Speaker 1: あなたはほとんどの人が  
正しいフロントエンドについて認識してい  
ないことを認識する必要があります。何か  
を売る、内容を分配する、あなたは価値の  
ないことに対してオファーをするもしくは  
価格を変更するなどもしあなたが何をして  
いるか分かっているならあなたはとても重  
視すべき大きさのリスト一人につき 1 ドル  
を蓄積していると言えます。もしあなたが  
100000にんのリストを持っているならリス  
トは結果を書いたり増加することはないで  
しょう。

Dan: **Now, in this case, you go from  
making \$25 to losing \$50. The difference is that  
now, if you look all the way on the right side,  
you're acquiring 1000 customers per month.**そ  
うです。基本的にはここで 1800 ドルの 1%  
が\$18 あります。そして、それは\$150 の 10%  
なので、あなたはアフィリエイトの売上を  
持っているとして、それは\$15 です。あな  
たは\$158 においてすでに作成したものを、

<p>passing it to you under the basket. My claim to fame when I was younger was Icy Hot. It's a very simple story. We sold a product for \$3 that cost us to fulfill 45 cents.</p>	<p>今あなたが持っている生涯価値の貢献利益に追加します。代わりに\$2500の月を作るとあなたは今、ほぼ\$16,000生み出していることとなります。6倍以上となります。そして、最後のステップは、これは大きな収穫です。あなたはこれを損失のリーダー、と呼ぶことができ、あなただけのリードマグネットと呼ぶこともできます。これはさまざまな名前を持っていますが、あなたは前もってお金を失います。その結果、それはあなたのボリュームを爆発させます。どのように作用するのか。前に、あなたは顧客を獲得するために\$25費やしました。あなたは電子書籍でそれを見ることができ、3行目は25ドル。今、顧客を獲得するために\$100を費やすことにしました。さて、このような場合には、あなたは\$50失うのに25ドルから始めます。言い換えればあなたは月1000の顧客を獲得しているということです。</p>
<p>Dan: Icy Hot or something?</p>	
<p>Speaker 1: Yeah it was Icy Hot. We gave the media, we had ... Actually, the truth of the matter is we could've had an allowable cost of \$15. We only spent 115% by giving away all the receipts and 45 cents more, but we could've given away \$15 because we were making on average per person with repeat sales with up sells, with big volume sales and with joint ventures about \$50 a name on average for every \$3 we brought in.</p>	
<p>Dan: That's incredible.</p>	
<p>Speaker 1: You don't realize that, and particularly if you can move the cost to variable, meaning if you can pay it with partners as you earn it, you can pay almost anything. This is probably the simplest most liberating and infallible concept if you believe and apply it. The only negative is you've got to be willing to discipline your testing, your system, and your metrics so you're not misinterpreting your results.</p>	<p>Speaker 1: 100の代わりにですね</p> <p>Dan: .その通りです。この例における広告では2500ドル費やしています。私が言っているのはつまり...</p> <p>Speaker 1: あなたの仮説は歳入を二倍にしている。</p>
<p>Dan: When we were spending I think at one point \$30-35 million in advertising in a single year, again, keeping in mind that I started off with credit card debt, first media buy early on. What's some credit? \$5000 buy, pretty scary. That snowballed into 30 million</p>	<p>Dan: 私は技術的にすべてのモデルは40-100ドルの広告費が月にかかる想定しています。今から117,000広告費に</p> <p>Speaker 1: 恐ろしい額ですね、続けてください</p>

eventually because it was all self funding. All said, I think at most, for our online advertising, the most we had ever lost collectively across that entire over a decade, was about \$200,000 because everything was just small bets, small tests that proved out something. That's amazing when you consider 150 million plus in advertising.

Speaker 1: That's incredible. That's great. Give me, because I'm going to run out of time, which is a disservice to you because you've got such a wealth of knowledge, but that's good, revisit the 6 factor. Let's do that for a minute.

Dan: Let me just wrap it up really.

Speaker 1: Then I want to ask you a couple more questions. Go ahead. This is great.

Dan: Basically, bottom line with this, is after you do this, you're up 33 fold, just go right back. The 6 factor model, as we talked about earlier. There are infinite number of ideas that fall into these different areas. All these should inform what you do in your operating plans and how you plan for the business and so forth. When you go to marketing conferences, you'll get more and more ideas for what types of things to test and I'll help you prioritize them. You can model them out similarly to what I did here. Do something more sophisticated. That will help you prioritize what to focus on. Essentially, what I've always found helpful is just leveraging my network too to think about

Dan: これは、モデルを作用させます。あなたはライフタイム値を\$158から始めると\$83にそれを落とします、しかしあなたはボリュームを作っています。一番下のラインでは現在、83の1000倍、つまり月に\$83,000であるということです。あなたは83000の貢献利益を月\$2500の貢献利益作ることからビジネスをしました。どのようにして33倍まで持って行ったのでしょうか。あなたはどんなものでもよいのですが、百万ドルを作っているビジネスをしているとします。

Speaker 1: 1つ言わせてください。すべて好意的に受け止めてますがそれらをただ乱雑にすることはできませんよ。

Dan: そうですねあなたはあなたのシステムを持たねばならない

Speaker 1: あなたはバックエンドを得たと言っていましたが、基本的に資金を持っていようが持っていまいが関係ありません。一度証明すれば、それが二つめか三つ目のステップにて作用されることは予測できます。そして否定的なものからポジティブなものにそしてポジティブなものから鼻持ちならないほど儲けの多いものへと移ります。あなたが試行できる限りすべての人はできるでしょう。それほど気落ちするような遠い話ではないのです。

Dan: **I had to go out to 177 financial institutions to finally find a bank that would increase our line of credit and allow us to continue scaling.** まさにそうです。鍵はあな

<p>other things that will fit into the 6 factor model to get data points to plot into.</p> <p>When I show here possible take rates, that's what you leverage your network for. They can tell you, on average, we're getting this up sell take rate. We get this metric here, this metric there. Feel for at least a range that's a reasonable hypothesis of how something could perform. That will just help you refine your marketing efforts. That's basically it.</p> <p>Speaker 1: That's great. I have 3 questions and very laudatory comment. First of all, let's go for a minute on the value of the network. Give us a take on how important an network can be.</p> <p>Dan: Some people say that the only value of going to Harvard, Stanford, if you're going there for an MBA to these top tier colleges is for the network. It's the people you meet. The knowledge might be obsolete by the time you graduate. Maybe less so in business and it's more about frameworks. It's the network, you can always tap into finding out a best practice, how to solve a problem. If you grow a business rapidly, the biggest challenge is the business outgrowing your capabilities. The only way to stop that is to constantly be preparing yourself for the next challenges or having a network that you can go to help you solve your problems.</p> <p>Speaker 1: There's a quote and I wish I could scribe it out. I don't know if it's Dan Sullivan or somebody else. If you're the</p>	<p>たがする行動です。もしお金を持っていないなら、できる限りドアをノックし続けます。そして資金を得ます。2008年、アメリカで非常に短い時間ですが、物事は崩壊し在宅危機によってですが、私達の銀行は私たちは2倍の信用を得ることを約束しました。なぜなら、私たちは成長途中で儲けることができていたからです。しかし、残念なことにそれは達成できませんでした。2009年に私は主な努力を導いていましたがそこから降りなければなりませんでした。かわりに私を助けるための人物を数名雇うことにしました。177もの財政機構に私たちの信用ラインを増やしてくれる、そして続けさせてくれる銀行を探すために外周リしなければなりませんでした。</p> <p>Speaker 1: 困難を取り除くためにしたんですね</p> <p>Dan: 私は問題を解消し、結果ができました。こんなモデルを持っています。私たちは燃料をただ炎にかければただ爆発してしまうでしょう。基本的にビジネスにおいて私たちが先のポイントへと着陸したとき3倍以上の時間がかかるのです。</p> <p>Speaker 1: これは素晴らしい。私はただ何となくアイデアを描きバスケットの下のあなたにパスするように与えようとしています。若かった頃の私の名声への要求は Icy Hot でした。これはとても単純な話です。私たちは3ドルで商品売り、それを遂行するのに45セント必要でした。</p> <p>Dan: それは Icy Hot でしょうか？</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



<p>smartest person in the room, you're in the wrong room.</p> <p>Dan: Correct.</p> <p>Speaker 1: You don't want to be the smartest. You almost want to be ... I don't want to say the dumbest but you want to surround yourself with people who got experience, perspective, empirical knowledge, shortcut knowledge, sophistication, and can give you the ability to shortcut the pain, the learning curve, the ways, and accelerate. There's 2 words in there, actually aeronautical terms, but your attitude and your altitude.</p> <p>Dan: I always say I have an MBA, Harvard degree, MIT degree, a GED. They're not mine. I have them on my team. [Inaudible 01:07:59] MBA. Brilliant people around. It just creates leverage. It's just another leverage point. One person is not going to achieve much. A great team can do a lot. Let me give you, what was it? [Inaudible 01:08:15] said. You take away my factories but [inaudible 01:08:18] and I'll still be successful.</p> <p>Speaker 1: It's a great quote. I have 2 more questions. One question and one comment. What more than anything else, and I apologize for the technical to you and to the audience, what more than anything else do you want to make certain people grasp bottom line, big picture, biggest epiphany, biggest haunting positive, just tormenting driving realization that they're never forget and that will move them to a totally shift in their</p>	<p>Speaker 1: はいそうです。私たちはメディアに与え、実際には 15 ドルの許容可能な費用を持っていました。私たちは 1 1 5 %使っただけでした。私たちはアップセールスにて平均的な顧客に対しリピート効果を持っていたのでかなり大きなボリュームのセールスをジョイントベンチャーによって達成しました。3 ドルにつき 50 ドルのネームを持ち込みました。</p> <p>Dan:信じられない！</p> <p>Speaker 1: あなたは知らないのかもかもしれませんが様々なものにコストを代えるならばつまりあなたが稼いだ分としてそれをパートナーと払うことができるならこれは最もシンプルな Liberating かつ Infallible なものであると言えます。唯一のデメリットはあなたの調査に対して洗練しようとしなければならないことです。つまり、あなたは結論を読み違えることはできません。</p> <p>Dan: .私は一年につき 30-35 百万ドルも広告に費やしていると思います。クレジットカードにある借金を返済することを常に頭に入れておかねばならない、初めにメディアは、クレジットはどのくらいだとそして 5000 ドルもかかります。恐ろしいな。それらはすべて自己資金であったので、それは最終的に 3000 万に雪だるま式になりました。私が言ったことはすべてがほんの小さな賭けだったため、何かを証明する小テストだったので、私たちのオンライン広告のために、ほとんどのこれまでに、十年間、全体を通して失われた額は約 200,000 ドルに上りました。あなたが 150 万人以上</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>thinking, their action, their business world view? What is it?</p>	<p>のプラスが広告にあることを考えると、驚くべきことです。</p>
<p>Dan: That's a big question.</p>	<p>Speaker 1: 本当に信じられない。素晴らしい。さて時間がないので本当にもったいないですが 6 つ目の要因について話してもらえますか。</p>
<p>Speaker 1: Give me a big answer.</p>	<p>Dan: 総括させてください。</p>
<p>Dan: I think as I've progressed in my career, a lot of businesses just come down to market and model. You need to be in the right market, a large enough market. You need to understand what type of profit model you're using, the market to value proposition within that model. I'd say those have been big important things to grasp, especially if you're trying to do something large. Then the other thing, it's ultimately about having frameworks to be able to make decisions and be able to figure out the right things to do. That's how we think about leadership. It's how to figure out the right things to do and then separately how to get the right things done. There are 2 different parts to the equation. We could probably talk about that for a long time.</p>	<p>Speaker 1: いくつかの質問をさせてください。それではどうぞ。</p> <p>Dan: 一般的に言ってボトムラインはこれを行った後に来ます。あなたは 33 倍をやりました。そこに戻ります。6 つ目の要因モデルは前言ったように異なるエリアにある数え切れないほどのアイデアです。これらすべてはあなたが計画を実行しているとき、そしてプランを練っているときに知らせるものです。マーケティングの会議にいったとき、どのようなことがテストされるべきかアイデアがどんどん浮かびます。そして私はそれらのアイデアの優先付けを手伝います。あなたはそれらに私がここでしたことと似たモデル付けをできます。物事をより洗練化させるのです。重症なことは「私がいつも役立つと思うものは、ネットワークを活用することでもあり、プロットを入れるためのデータを得るために当てはまる 6 番目の要因について考えることです。私がここで可能なテイクレートを示した場合、それはあなたがネットワークを何に活用するかです。彼らは平均して、このアップセールのテイクレートを取得しているということをあなたに伝えることができます。私たちは、この metric があり、</p>
<p>Speaker 1: Also, what to not do because I think that's a big mistake people make. They focus on all the things they want to do, not what they shouldn't be doing.</p>	
<p>Dan: Focus is what's in and what's out. There's 2 parts to the equation. It's incomplete with just one because invariably, there are always too many things that people want to do, especially entrepreneurs. Take the national [inaudible 01:10:41] of an entrepreneur which is probably true. More ADD, more seeing so</p>	

many possibilities everywhere and wanting to bite off more than they can chew on some level. That's what makes them motivated to get out of the status quo. At the end of the day, the more successful you get over time, the more opportunities present themselves. The more opportunity there is to get defocused. That's also something that's really critical. It's just constantly vigilantly staying focused.

I'm going to say at the highest level, that's probably ... If there were certain decision points that leaders have to make, I think that it comes down to that. It's the hard calls or which hand to chop off because it's just not serving you as well, and which path to cut off to not distract yourself. It's just hard because you can see the possibilities there.

Speaker 1: It's infinite, yes. My summary is that you are extraordinarily insightful. If I hadn't screwed up with my technology, you would even be more showcased. You just shared with everybody a mental model, a paradigm, a strategic understanding of how to take whatever they're doing. You used certain reference models but they're totally adoptable to virtually anything. If you don't have multiple products, it's not a problem to acquire them, joint venture them, partner with and private label with them, both on a front end, back end and when you change the front end, making it easier to get more people in and you add to the back end and making it more profitable, the dynamics go crazy as you've seen. I appreciate it more than

ここではそれを取ります。少なくとも何が実行できるかの合理的な仮説です。まさにあなたのマーケティング活動を絞り込むのに役立つでしょう。基本的にはこれだけです。

Speaker 1: 3つ質問があります。そしてとてもそれと称賛のコメントです。まず、ネットワークの価値にいきましょう。ネットワークがどれほど重要か教えてください。

Dan: ある人はハーバードやスタンフォードに行く唯一の価値はネットワークに対する最高の MBA のためであると。それはあなたがそこで会う人のことです。知識はあなたが卒業する時には必要のないものとなっているかもしれません。ビジネスについては少なく概念についてより多い。それはネットワークです。あなたはいつでも同問題を解決するか最高の例を見つけられる。ビジネスを急速に成長させるのなら、あなたのビジネススキルを成長させるのが最も大きな問題となるでしょう。それを止める唯一の方法は頻繁に自分自身で備え問題を解決する手助けとなるネットワークに行くことです。

Speaker 1: ある引用があります。私がそれを表現できればと思います。それはダン・サリバンまたは他の誰かのか、私は知りません。あなたが部屋にいる最も賢い人なら、あなたは間違った部屋にいます。というものです。

Dan: 正しいですね

<p>you know for a reason that people have to understand. You have no self interest. You're running a business.</p> <p>You're being gracious and contributing and giving insight, clarity, and you're liberating and you're emancipating entrepreneurs who are operating at a self imposed glass ceiling and saying you don't have a glass ceiling, you have an infinite ... You really do have a stratospheric opportunity of you so exercise. I have to go, but if there's anything else in parting that I should've asked or you want to say, please do it.</p> <p>Dan: I think it just goes without saying, you're doing all these things that increases the business. You hire more people, that's great for the economy. At the same time, you're offering more value. People should be buying something that's adding more value to them. In effect, you're delivering more value as an organization because it ultimately goes to the customer. That's where you've got to deliver your value. It's just really important to have a good framework. You can make more money and serve people better.</p> <p>Speaker 1: That's great. I wish I could talk more with you. I appreciate it. I'm going to send you a bunch of things in a little while and then I'm going to have them give you bunches of time. Tomorrow we can figure out how to own the world together. Thank you very much.</p> <p>Dan: Have a great day.</p>	<p>Speaker 1: 最も賢い人になりたいというわけではなくかといって最もダメな存在でもない。ただ経験、見通し、知識がある人に囲まれていたい。あなたにとっての煩わしいことをショートカットできるような人物に。二つのタームが存在します。あなたの態度とあなたの Altitude です。</p> <p>Dan: 私はいつも MBA がありハーバードの単位を持っていて MIT ももっている GED だと。それらは私のものではないです。チームとして持っているという意味です。素晴らしい人たちです。ただそれは効力や影響力を生み出します。ほかの効果のある点です。一人の人はたくさん何かを達成するわけではないです。偉大なチームができるのです。あなたは私の向上を持ち帰ることができます。しかし、そして私はまだ成功しています。</p> <p>Speaker 1: 素晴らしい引用です。もう二つ質問があります。ひとつの質問とコメントです。そしてオーディエンスとあなたに技術的なことについて謝らなければなりません。あなたは特定の人物をボトムラインにつかみたいですか？そこには苦痛を伴う認識があります。それは彼らは決して考え方を完全に変えることはないということです。彼らの行動ビジネスの視界など、どうすれば変えられるのでしょうか。</p> <p>Dan: 大きな質問ですね</p> <p>Speaker 1: 大きな答えをください。 .</p> <p>Dan: 私のキャリアを踏まえて言うな</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Speaker 1: Thank you. Bye.

ら、多くのビジネスはマーケットやモデルに落ち着きます。正しい市場にすることが大事です。十分な大きさの市場です。あなたはどのタイプの利益モデルを使っているか理解しなければなりません。モデルの中にある価値の提案です。がっちりと把握するうえでそれらは本当に重要なことです。特にあなたが何か大きな事をしようとしているなら。もう一つのことはやるべき正しいことを明らかにすることです。それが私たちの考えるリーダーシップです。どのように正しい行いを割り出すのか、そして、どのように正しい行いを済ませるのか。そこには二種類の Equation があります。そしてそのことについては長い時間話すことができます。

Speaker 1: また、してはならないことは人々がしてしまう大きな過ちであります。人はやりたいことすべてに集中し、したくないことにはあまり注意を払わないものです。

Dan: 集中とは何が入って出ていくかのことで二種類の Equation があります。それは Invariably なのでたった一つの要素で終わられるものではありません。人々がしたいことというものはいつもたくさんあります。特に Entrepreneurs です。Take the national [inaudible 01:10:41] of an entrepreneur which is probably true. More ADD, more seeing so many possibilities everywhere and wanting to bite off more than they can chew on some level. それが人々を Quo というステータスから抜け出すことを動機づけるものになります。一日の終わり

には、より上手に時間を乗り越えることができればより多くの機会を持つことになります。そして集中しない時間をより得ることになるでしょう。これは本当に効果的なことです。それがまさに頻繁に **Vigilantly** に集中し続ける何かです。私は最もレベルの高い、それはおそらく、もしそこにリーダーが下さなければならないある種の決定を下すポイントがあるのなら私はそれは、降りてくるものです。それは困難な電話かもしれないかもしれませんなぜなら、あなた自身が気を紛らわさせられないための道を断つためのものです。それは目に見えるものなので難しいでしょう

**Speaker 1:** その通りですね私の要約はあなたは並外れて洞察力に富んでいるということです。もしテクノロジーにおいて私が失敗していなかったらあなたはもっと **showcased** でああなたはただ、メンタルモデル、**Paradigm**,戦術的、彼らがやっている何でもどのように理解するかです。もしあなたが多様な製品を持っていないければ、それらを手に入れるそしてジョイントベンチャーをするプライベートをラベルするのではなくフロントエンド、バックエンドそしてあなたがフロントについて変更したらより簡単に多くの人々を参加させ、バックエンドへと導きより儲けが出るものとなるでしょう。あなたが見てきたようにダイナミックな動きは劇的に作用します。私はあなたが知っている人々が理解しなければならない理由以上に感謝しています。あなたは自身の **interest** を持っていない。あなたはビジネスを経営しているのです。あなたは **Gracious** で貢献的で洞察を与えてくれまし

た。you're liberating and you're emancipating entrepreneurs who are operating at a self imposed glass ceiling and saying you don't have a glass ceiling, you have an infinite あなたはとても活動的な Stratospheric な機会を持っています。もし私が質問すべきことがあるなら、もしくは何か言いたいことがありましたらどうぞ言ってください。

**Dan:** 何も言うことはないです。あなたはビジネスにおいて前進させるべきことをすべてやりました。より多くの人を雇い、それは経済的にとても良い。同時に、より多くの価値を提供している。人はそれらにとって価値をもたらす何かを購入すべきである。効果として、あなたは一つの組織としてより多くの価値を届けるでしょう、なぜなら、究極的にそれは顧客へと通じるからです。そこがあなたが価値を届けるべき場所です。良いフレームワークを持つことは本当に大事なことです。あなたはより良いお金を生み出し、人々により良いものを提供できるでしょう

**Speaker 1:** 素晴らしい。もっとあなたと話せたらよいのですが、感謝します。しばらくしたらいくつかの事柄についてあなたにおくります。そして、そして数回それを送ります。明日私たちはどのように世界を所持していくか、判別しましょう。ありがとうございました。

**Dan:** 良い一日を。

**Speaker 1:** ありがとう。さようなら。

--	--



--	--

--	--

--	--

--	--