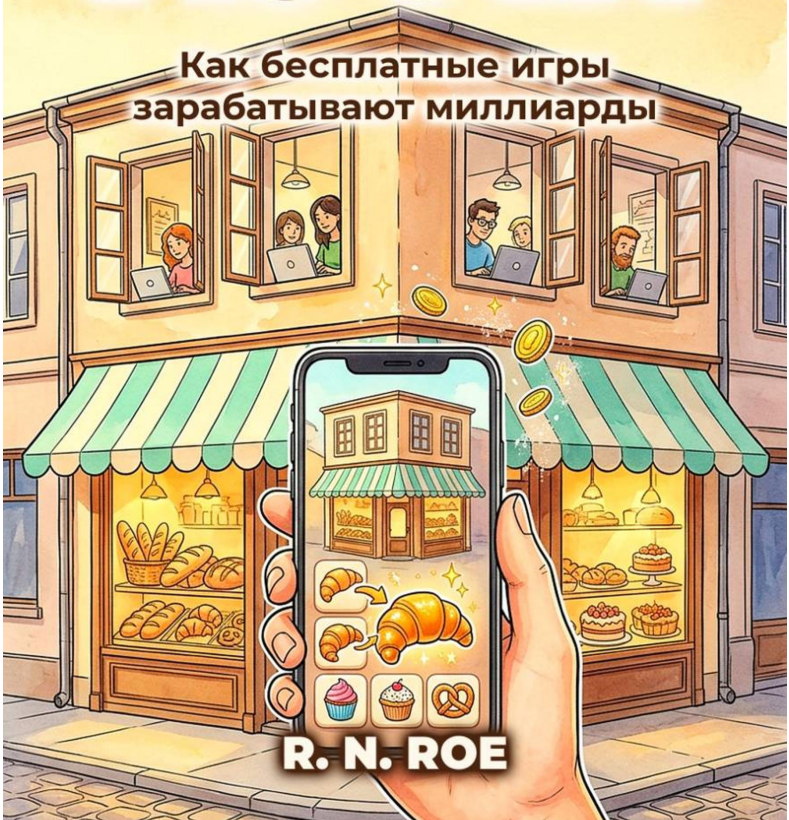
ЦЕНА НУЛЯ

Как бесплатные игры зарабатывают миллиарды



R. N. ROE

R. Roe
Цена нуля

https://litres.ru/74724659
SelfPub; 2026

Аннотация

97 игроков из 100 не платят ни копейки. Как тогда бесплатные игры зарабатывают миллиарды?

Небольшая студия снимает двенадцать столов над настоящей пекарней в Варшаве и делает бесплатную мобильную игру про пекарню на углу. За год команда спорит, считает, ошибается, откатывает неудачные версии и выходит в мир. По дороге она разбирается в десяти числах, от которых зависит, выживет бесплатная игра или нет, а вместе с ней и вы.

Вы узнаете, как удержание, конверсия, ARPPU и LTV складываются в одно простое табло, сколько на самом деле стоит игрок и когда окупается реклама, почему честная витрина выгоднее навязчивой и как отличить настоящее улучшение от шума.

Никакого жаргона без объяснения и формул без картинки. Для игроков, которым интересно, откуда берутся деньги, для тех, кто хочет работать в играх, и для всех, кто делает продукт с бесплатной версией.

Содержание

Об этой книге 6
Девяносто семь из ста 7
Первый день 7
Трое платят за всех 9
Двенадцать человек и пятнадцать месяцев 10
Что за игра 12
Честная сделка 14
Глава 1. Цена нуля 15
Круассан и его копия 17
Почему ноль особенный 19
Трое из ста 21
Сколько платит тот, кто платит 24
Средний платящий, которого нет 26
Меню вместо одной цены 30
Что на самом деле покупают 32
Зачем игре те, кто не платит 33
Когда бесплатное не работает 35
Две игры, которые выросли из нуля 36
Ролики игры, которой нет 38
Глава 2. Вернутся ли они завтра 42
Одно слово, два числа 43
Первая сводка 45
Сколько людей: DAU 47

Остаются ли они: удержание 49
Кривая удержания 51
Когортная таблица и версия 1.4 54
Удержание как ванна 58
Сколько они дают в день: ARPDAU 61
Куда делись шестьдесят человек 65
Где «Пекарня» на рынке 67
Прогноз на год 69
Глава 3. Сколько стоит игрок 71
Абонемент, в который не ходят 72
Сколько дней живёт новичок 74
Сколько приносит игрок 81
Сколько стоит установка 83
Сколько вернулось 85
«Значит, купим дешевле» 89
Что можно сдвинуть 90
Конец ознакомительного фрагмента. 94

R. N. Roe
Цена нуля

Цена нуля
R. N. Roe

Об этой книге

Сюжет, примеры и расчёты в этой книге авторские. Автор многому научился у двух классических работ и с благодарностью их рекомендует, если захочется копнуть глубже: «Free2Play: Making Money From Games You Give Away» Уилла Лутона (New Riders, 2013) и «Freemium Economics» Эрика Бенджамина Сюферта (Morgan Kaufmann, 2014).

Студия «Тесто», её люди и игра «Пекарня на углу» вымышлены. Реальные факты о рынке даны с источником и проверены по состоянию на октябрь 2026 года.

Девяносто семь из ста

Первый день

Варшава, понедельник, второй этаж старого дома. Двенадцать столов, на двух ещё не снята плёнка. Снизу тянет тёплым маслом и корицей: на первом этаже пекарня пани Хели, и печь там топится с пяти утра.

Вера пришла первой. Она продюсер и одна из основателей студии «Тесто», до этого работала в большой студии и привыкла решать быстро. Она снимает колпачок с маркера и пишет на пустой доске название будущей игры: «Пекарня на углу». Потом, подумав, добавляет строку ниже: «97 из 100 не заплатят».

Марек читает это от двери. На нём худи рекламной сети, привезённое с какой-то конференции. Марек будет закупать игроков, то есть платить за рекламу, которая приводит в игру новых людей.

«Начинаем с плохих новостей?»

Вера пожимает плечами: «С обычных. Так устроены все бесплатные игры. Лучше записать это сейчас, пока мы ещё ни о чём не спорим».

Тимур, аналитик, молча берёт у неё маркер и дописывает под второй строкой: «Значит, трое должны заплатить за всех.

И за нас тоже». Тимур вообще говорит тихо, а пишет мелко и ровно, как в бухгалтерской книге.

Трое платят за всех

Вера ничего не преувеличила. Из ста человек, которые в этом месяце играют в бесплатную игру на телефоне, девяносто семь не заплатят ни цента. Трое оплатят всё: игру для остальных, зарплаты разработчиков, серверы и рекламу, которая привела всю сотню. На этом держатся игры, зарабатывающие миллиарды. Monopoly GO! можно скачать бесплатно, а до 6 млрд $ выручки от покупок она дошла быстрее любой мобильной игры в истории (Sensor Tower, январь 2026).

На пальцах

Представьте кафе, где можно сидеть сколько угодно и пить воду бесплатно. Большинство посидит и уйдёт. Кто-то закажет кофе. А кто-то закажет ужин на всю компанию, и этот ужин оплатит и воду, и аренду. Так устроены игры free-to-play (F2P, «играй бесплатно»): войти можно даром, а деньги приходят потом, от покупок внутри игры и от рекламы. Ещё говорят freemium: основа бесплатна, за дополнительное платят. В играх это почти одно и то же.

Двенадцать человек и пятнадцать месяцев

К десяти собираются все. Паша, ведущий программист, обходит комнату по стенам и первым делом спрашивает, где розетки. Где кофе, он спрашивает вторым. «Кофе без розетки не варится», объясняет он, и с этим никто не спорит. Бодя, ведущий художник, приходит последним, зато с телефоном, полным фотографий витрины пани Хели. «Для референса. У настоящего круассана двадцать семь слоёв. Надо понимать, к чему стремиться».

Лиза, геймдизайнер, уже сидит с тетрадкой в клетку и рисует, во что превращаются два мешка муки. Нина, которая будет отвечать за сообщество игроков и поддержку, привела таксу Бублика. Бублик обнюхивает все двенадцать столов и ложится под доской: там сильнее всего пахнет из пекарни. Кроме них в команде ещё два программиста, два художника и человек, который собирает и тестирует версии игры. Всего двенадцать.

Справа от названия игры Вера пишет деньги. На счету студии 1,2 млн $. Команда обходится в 70 000 $ в месяц, это около 5 800 $ на человека вместе со всем: зарплата, налоги, офис, лицензии, серверы. Дальше этапы:

прототип, 3 месяца: проверить, есть ли в идее игра (210 000 $);

производство, 6 месяцев: сделать её (420 000 $);

мягкий запуск, 6 месяцев: выпустить игру в нескольких небольших странах и посмотреть на настоящих игроков до большой рекламы (420 000 $).

Пятнадцать месяцев, 1,05 млн $. Марек считает в уме быстрее всех: «Остаётся сто пятьдесят тысяч. На рекламу?»

«На ошибку», говорит Тимур. Подумав, уточняет: «На одну». Денег у «Теста» ровно столько, чтобы ошибиться один раз, но не два.

Что за игра

Игрок получает в наследство маленькую пекарню на углу тихой улицы. Он соединяет одинаковые предметы, и из них получаются новые: два мешка муки дают тесто, два теста дают батон. Так устроены игры, которые называют merge, от английского «слить». Соседи приносят заказы, пекарня растёт, кухня расширяется, и понемногу оживает весь квартал.

Играть в «Пекарню» будут взрослые, по несколько минут несколько раз в день: в автобусе, в очереди, пока закипает чайник. Зарабатывать она будет и на покупках, и на рекламе. Лиза слушает это описание и задаёт вопрос, который потом будет задавать на каждой планёрке: «А мне было бы весело?» Бодя показывает свой первый круассан. Слоёв на нём пока двенадцать.

В обед поднимается пани Хеля с подносом вчерашних булок. Она долго смотрит на доску, потом на Веру.

«У меня тоже многие берут только стакан воды», говорит она. «Я наливаю всем. Кто сегодня сидит с водой, завтра приходит с подругой, а подруга берёт пирожное».

Паша, жуя булку, задаёт вопрос, который в этот день так и остаётся без ответа: «А почему вообще бесплатно? Продавали бы за 2,99 $, и не было бы никаких девяноста семи». Вера смотрит на свою строку на доске. «Хороший вопрос. Первая планёрка завтра».

После обеда Нина открывает на ноутбуке магазин приложений и читает вслух отзывы на похожие игры. Читает с интонациями, на разные голоса. «Игрок пишет: „Только поставила торт печься на три часа, а игра уже предлагает испечь его сразу за 9,99 $. Я никуда не спешу!“ Одна звезда». И сразу следующий: «Игрок пишет: „Играю второй год, купила себе сад с фонтаном и ни разу не пожалела“. Пять звёзд». Вера переписывает оба отзыва в блокнот, один под другим.

Честная сделка

Бесплатные игры часто ругают, и не всегда зря. Бывают кнопки и таймеры, которые подталкивают человека к покупке, о которой он не думал (их называют тёмными паттернами), бывает давление на детей. Но хорошая бесплатная игра остаётся сделкой, где довольны обе стороны: большинство играет даром, а те, кто платит, получают то, что им действительно дорого. Геймдизайнер Уилл Лутон в своей книге 2013 года назвал раздел о деньгах «Игроки вознаграждают вас».

Через год после Лутона, в 2014-м, аналитик Эрик Бенджамин Сюферт написал «Freemium Economics» о том, как всё это измерять и считать. Обе книги стали классикой, но рынок с тех пор другой. Он перестал расти вширь: по данным Sensor Tower, в 2025 году покупки в мобильных играх выросли всего на 1,3 %. Новых людей почти не прибавляется, и выигрывает тот, кто лучше удерживает уже пришедших.

Вечером студия пустеет. Бублик спит под доской. Вера стоит перед ней с губкой в руке, перечитывает три строки и кладёт губку обратно. Доску так никто и не стёр.

Глава 1. Цена нуля

На первую планёрку Вера пришла с готовым решением и даже не села.

«Я всю ночь думала над Пашиным вопросом. Он прав. Делаем платную: 2,99 $ в магазине, и никаких покупок внутри. Честно и просто».

Паша кивнул первым. Платная игра означала, что не нужно писать магазин внутри игры, валюту, витрину и проверку платежей. Он посчитал вслух: «Минус месяц кода. Ладно, три недели».

Марек поморщился, но промолчал. Бодя спросил, можно ли тогда не рисовать ценники на круассанах. Лиза что-то пометила в тетрадке.

Тимур ничего не сказал. Он положил на стол лист с таблицей из трёх строк и сел обратно. Сверху было написано: «Страницу игры в магазине увидел миллион человек».

Цена	0,99 $
Возьмут игру	120 000 купят
Получит студия	118 800 $

2,99 $
30 000 купят
89 700 $

Бесплатно
400 000 установят
пока 0 $

Вера прочитала нижнюю строку и подняла глаза. «Ноль долларов. Прекрасный план, Тимур».

Тимур ответил тихо: «Пока ноль. Зато внутри четыреста тысяч человек. Дальше вопрос, сколько из них заплатят и сколько».

Спор растянулся на три дня. Начался он, как ни странно, с круассанов.

Круассан и его копия

В обед Бодя спустился вниз за круассанами, и Вера пошла с ним. Вообще-то Бодя собирался покупать их по пятницам «для референса», но ради такого спора сделал исключение. Ни один круассан до референса так и не дожил.

Пока пани Хеля отсчитывала сдачу, Вера спросила: «Пани Хеля, а вы могли бы раздавать круассаны бесплатно?»

Пани Хеля посмотрела на неё как на ребёнка. «Даром только вода из-под крана, деточка. Каждый круассан это мука, масло и мои четыре утра».

На пальцах

Чтобы испечь второй круассан, нужно столько же муки и масла, сколько на первый. Чтобы получить вторую копию игры, достаточно нажать «скопировать». Всё дорогое в игре (код, рисунки, музыка) оплачивается один раз, до первого игрока. Каждый следующий игрок почти ничего не стоит.

Отсюда растёт вся экономика бесплатных игр. Пани Хеля теряет деньги на каждом подаренном круассане. Студия, которая отдаёт игру даром человеку, который никогда не заплатит, не теряет почти ничего. Зато выигрывает, если заплатит кто-то другой.

Тимур, правда, не дал всем расслабиться. «Почти ничего» ещё не ноль, и он выписал на доску, во что обходится один игрок в играх вроде «Пекарни».

Серверы и хранение данных: около 1 600 $ в месяц на всех. Это смешные деньги.

Комиссия магазина приложений: Apple и Google забирают себе часть каждой покупки. Небольшие студии, которые получают через магазин меньше миллиона долларов в год, отдают 15 %, остальные обычно 30 %. Если игра будет собирать с покупок около 63 700 $ в месяц, магазин заберёт около 9 560 $. Это в шесть раз больше серверов.

И дороже всего привести человека в игру. Каждого нового игрока надо найти, показать ему рекламу и уговорить нажать «Установить».

Марек выпрямился: «Вот. Я самая дорогая строчка в этой студии».

«Ты самая дорогая строчка, которую мы пока даже не посчитали», ответил Тимур.

Вывод на доске получился короткий: обслуживать игрока почти бесплатно, а привлекать дорого. Бесплатность помогает собрать огромную толпу, но за каждого купленного новичка потом придётся отчитаться.

Почему ноль особенный

Вера доела круассан и вернулась к таблице. «Хорошо, копия ничего не стоит. Но откуда у тебя такая разница? За 0,99 $ купят сто двадцать тысяч, бесплатно поставят четыреста. Между ними один доллар».

«Между ними не доллар, — сказал Тимур. — Между ними решение».

И рассказал про конфеты. В 2007 году экономисты Кристина Шампаньер, Нина Мазар и Дэн Ариели предлагали людям выбрать одну из двух конфет: маленькую Hershey's Kiss или дорогой трюфель Lindt. Kiss стоил 1 цент, трюфель 15 центов. Из тех, кто что-то брал, 73 % выбирали трюфель: он намного вкуснее, а разница всего 14 центов. Потом обе цены снизили ровно на цент. Kiss стал бесплатным, трюфель стоил 14 центов. Разница в цене осталась той же, а выбор перевернулся: 69 % взяли бесплатную конфету.

Любая цена, даже копеечная, заставляет остановиться и подумать. Стоит ли оно того? Где карта? Какой там пароль? Это маленькое усилие отсеивает больше людей, чем сама сумма. Ноль это усилие убирает. Человеку не надо решать, стоит ли игра денег. Он просто нажимает «Загрузить».

Отсюда и цифры Тимура. Платную игру за 0,99 $ купят только те, кто заранее уверен, что она им нужна: по его прикидке, 12 человек из ста увидевших страницу. Бесплатную

поставят ещё и любопытные, и сомневающиеся, и те, кому просто понравилась картинка: 40 из ста. Это 400 000 против 120 000, в 3,3 раза больше людей.

У бесплатного входа есть обратная сторона. Платную игру оценивают до покупки, по картинкам и обещаниям на странице магазина. Бесплатную оценивают после установки, по первым минутам. Если человек заскучал и удалил игру в первый же вечер, продавать ему уже нечего и некому.

«То есть первые десять минут игры теперь работают кассой?» спросил Паша.

«Получается, что так», сказала Вера, и ей это не понравилось.

Трое из ста

На второй день Вера пришла с новым вопросом: «Ладно. Четыреста тысяч поставят. Сколько заплатят?»

«Ты сама ответила в понедельник», сказал Тимур и показал на доску первого дня. Там всё ещё висела Верина строчка «97 из 100 не заплатят». «У похожих игр за месяц платят около трёх человек из ста. Вчера ты от этой строчки и сбежала в платную игру. Теперь давай её посчитаем».

На пальцах

Пани Хеля наливает воду всем. Допустим, за месяц к ней зашли посидеть сто разных людей. Кто-то заходил каждый день, кто-то один раз. Трое из этой сотни хоть раз купили что-нибудь: булку, кофе, торт на день рождения. Значит, в пекарню заходят ради воды девяносто семь из ста, а платят трое.

Эта доля называется конверсией в платящих, или просто конверсией. Чтобы её посчитать, нужны два числа за один и тот же месяц. Сверху ставим, сколько разных людей заплатили хоть раз. Снизу ставим, сколько разных людей хоть раз заходили в игру. Каждого человека считаем один раз, сколько бы раз он ни заходил и ни платил.

$$\text{Конверсия} = \frac{\text{Заплатили за месяц}}{\text{Заходили за месяц}}$$

Сверху стоят люди, которые за месяц хоть раз что-то купили. Неважно, одну покупку за доллар или двадцать покупок по сотне: каждый идёт за одного. Снизу стоят все, кто за месяц хоть раз открыл игру, вместе с теми, кто ничего не купил. Результат обычно пишут в процентах.

Четыреста тысяч поставят игру не за один месяц, и многие уйдут в первый же день. Поэтому Тимур прикинул, сколько разных людей будет заходить в «Пекарню» в обычный месяц: около 118 000. Если заплатят трое из ста, это 3 540 человек.

Считаем

Конверсия = 3 540 / 118 000 = 0,03, то есть 3 %.

Все остальные 114 460 человек за этот месяц не заплатят ни цента.

Марек оживился: «У моего знакомого в одной игре конверсия десять процентов!»

«Покажи знаменатель», сказал Тимур.

Марек позвонил знакомому. Выяснилось, что тот делил покупателей не на всех игроков, а на тех, кто хоть раз открыл магазин в игре. Это совсем другая дробь: кто заглянул в магазин, тот уже наполовину покупатель. Марек сел и полчаса ни с кем не спорил. С тех пор «покажи знаменатель» стало в

студии чем-то вроде «будьте здоровы»: так говорят каждый раз, когда кто-то хвастается процентом.

Сколько платит тот, кто платит

Вера подвела итог: «Три тысячи пятьсот человек в месяц. А сколько с каждого?»

На пальцах

Если пани Хеля сложит всю выручку за месяц и поделит на всех, кто заходил, получится смешная сумма: вода-то бесплатная. Поэтому она делит выручку только на тех, кто хоть что-то купил. Это средний чек покупателя.

В играх такой средний чек называют ARPPU, от английского «average revenue per paying user», средняя выручка на платящего. Считают его тоже за месяц: деньги от всех покупок делят на число людей, которые эти покупки сделали.

$$\text{ARPPU} = \frac{\text{Деньги от покупок за месяц}}{\text{Заплатили за месяц}}$$

Сверху все деньги, которые игроки отдали за покупки в этом месяце. Деньги от рекламы сюда не входят: их приносят все игроки, а не только платящие. Снизу те же люди, что стояли наверху в конверсии: все, кто заплатил хоть раз за месяц.

По прикидке Тимура, 3 540 платящих отдадут за месяц 63 720 $.

Считаем

ARPPU = 63 720 $ / 3 540 = 18 $ в месяц.

Проверка через конверсию: 118 000 × 3 % × 18 $ = 63 720 $.

Вера посчитала в уме и повеселела. «Восемнадцать долларов в месяц с человека. Это же шесть платных игр по 2,99 $! Каждый месяц!»

Тимур поправил: «С платящего. И не торопись. Восемнадцать долларов не платит почти никто».

Средний платящий, которого нет

Тимур разложил будущих 3 540 платящих по тому, сколько они тратят. Названия группам придумала Лиза.

Группа
Доля платящих
Человек
Тратит в месяц
Доля денег от покупок

Пробующие
60 %
2 124
3 $
10 %

Постоянные
30 %
1 062
15 $
25 %

Увлечённые
8 %

283
60 $
27 %

Коллекционеры
2 %
71
345 $
38 %

Вера долго смотрела на нижнюю строку. «То есть семьдесят один человек даст 38 % покупок?»

«Да. А две тысячи сто дадут десять».

«Наши меценаты», нежно сказала Лиза про коллекционеров. Нина, которая ещё с понедельника читала отзывы на чужие игры, добавила: «Вот увидите, одну из них будут звать Бабушка_Зося. В каждой игре есть своя Бабушка_Зося, и она всегда на первом месте в рейтинге».

Средние 18 $ не описывают ни одного живого человека. Пробующий тратит 3 $, коллекционер 345 $, а ровно восемнадцать не тратит никто. Честнее посмотреть на медиану. Выстроим всех платящих в очередь, от самого скромного до самого щедрого, и спросим того, кто стоит ровно посередине. В очереди из 3 540 человек это 1 770-й. Пробующих 2 124, так что он среди них и тратит 3 $. Медиана платящего 3 $, а среднее в шесть раз больше: его тянут вверх семьдесят

один коллекционер.

Медиана полезна тем, что её не сдвигает один щедрый человек. Если завтра Бабушка_Зося потратит не 345 $, а 3 000 $, среднее подскочит, а тот, кто стоит посередине очереди, по-прежнему будет тратить свои 3 $. Поэтому про «типичного» игрока спрашивают медиану, а про деньги студии спрашивают среднее.

Если же выстроить в очередь всех 118 000 игроков месяца, посередине окажется человек, который не потратил ничего. Платящие начинаются только в последних трёх процентах очереди.

В тот день Вера написала на доске новую строку, с датой и подписью, как она подписывала все решения: «Среднего платящего нет. Смотрим группы».

У больших игр неравенство ещё круче. Рекламная платформа Moloco в 2025 году посчитала по сотне крупнейших игр, которые у неё покупают рекламу: на каждые пять тысяч установок по всему миру приходится один самый щедрый платящий из США с iPhone. Таких людей горстка, а приносят они около пятой части всех денег.

Из такого неравенства следует неприятная вещь. Если неудачное обновление отпугнёт три десятка коллекционеров, студия потеряет больше денег, чем если уйдут тысячи пробующих. А на общем числе игроков этого никто не заметит.

Раньше в индустрии таких людей называли «китами», а

тех, кто платит понемногу, «мальками». Слово пришло из казино, где «китом» зовут того, кто ставит по-крупному. Ещё в 2015 году издание GamesBeat замечало, что «кит» почти никогда не комплимент и что такое слово подталкивает игру охотиться на игроков, а не дружить с ними. Сегодня чаще говорят про сегменты по тратам. В «Тесте» прижились «коллекционеры»: за большими тратами обычно стоит любовь к игре, и иногда беда, но никогда не «добыча».

Меню вместо одной цены

На третий день Вера сдалась не до конца. «Хорошо. Но если коллекционер готов платить сотни долларов в месяц, а мы продадим ему игру за 2,99 $, мы что, просто оставим остальное на столе?»

Тимур кивнул: «Именно. Одна цена всегда кому-то слишком велика, а кому-то смешно мала».

В кофейне никто не спрашивает, сколько вы готовы заплатить за кофе. Вам показывают три стакана: маленький, средний и большой. Студент берёт маленький, человек после ночной смены берёт большой и ещё круассан. Каждый сам выбирает свою цену, и кофейня зарабатывает на обоих.

Бесплатная игра устроена как такое меню, только длиннее. Войти можно даром. Внутри стартовый набор за 0,99 $, мешочек кристаллов за 4,99 $, сундук за 19,99 $ и огромный набор за 99,99 $. Кто-то не купит ничего, кто-то один раз возьмёт набор за доллар, а коллекционер будет брать сундук каждую неделю. Платная игра за 2,99 $ стоит в одной точке: коллекционер заплатит свои 2,99 $ один раз, а пробующий не заплатит вовсе, потому что для него это дорого.

Отсюда правило хорошего каталога: низкий порог и высокий потолок. Если самая дорогая покупка стоит 5 $, самый увлечённый игрок просто не сможет потратить больше. Если самая дешёвая стоит 20 $, большинство никогда не решится

на первую.

Снаружи игра живёт на жестоком рынке, где соседняя игра в одном касании. Внутри всё иначе. Студия там сразу и единственный магазин, и банк, и автор законов природы: она решает, сколько монет дают за заказ, сколько стоит новая печь и как быстро пекутся пироги. Купить ту же печь дешевле у соседа нельзя, соседа нет. Поэтому за игрока снаружи борются бесплатностью, а зарабатывают внутри. Отсюда и кристаллы, игровые деньги, которые покупают за настоящие: расстаться с настоящими деньгами человек решается редко, а кристаллы тратит не задумываясь. Удобство здесь рядом с соблазном, и Лиза это подчеркнула в тетрадке двумя линиями.

Что на самом деле покупают

Паша, который всё ещё надеялся на платную игру и три недели свободы, спросил прямо: «Я не понимаю. Копия ничего не стоит. Кто будет платить сотни долларов за то, что ничего не стоит?»

Ответила Лиза, и ответила примером.

Пример

В магазине «Пекарни» два товара по 2,99 $. Первый называется «Час пик»: сутки все печи работают вдвое быстрее. Второй называется пряничная витрина: красивый домик у входа, который видят друзья, когда заходят в гости.

Витрина ничего не делает. Пироги с ней не пекутся быстрее. «Час пик» продаёт облегчение: человеку, у которого сегодня мало времени, не нужно ждать. Витрина продаёт радость от красивого и немного гордости. «Час пик» купят снова, когда опять станет некогда. Витрина останется навсегда.

Дорогие часы показывают то же время, что и дешёвые. Человек платит за ощущение. В игре это доведено до предела: у предмета может вовсе не быть пользы, а ценность остаётся. Платят за облегчение, за гордость, за чувство, что ты часть улицы, за красоту.

«Витрину рисую я», сказал Бодя и сделал вид, что разговор окончен.

Зачем игре те, кто не платит

Последним сдался Паша. «Ладно, трое платят. А на остальных девяносто семь мы тратим серверы. Пусть копейки, но зачем они нам?»

Тимур перечислил на пальцах, и пальцев хватило на одну руку.

Они будущие платящие. Почти никто не платит в первый день. Люди играют даром, привыкают, и лишь потом часть начинает покупать. По отчёту Unity за 2024 год, хоть раз что-то покупают только около 1,8 % мобильных игроков, и каждый из них до этого был неплатящим. Считают там иначе, чем Тимур, но картина та же: платят единицы из сотни, и все они вырастают из тех, кто не платил.

Они создают мир. Соседи по улице, публика для пряничной витрины, соперники в рейтинге. Коллекционеру не перед кем гордиться в пустом квартале.

Они приводят друзей. Советуют игру, зовут соседей, показывают свою пекарню подруге в обеденный перерыв.

Они смотрят рекламу. У похожих игр реклама даёт около четверти всех денег, и почти всю её смотрят те, кто ничего не покупает.

Они дают данные. На сотне игроков нельзя понять, какое из двух обучений лучше. На сотне тысяч можно.

Из этого списка студия вывела правило, которое потом не

раз спасало её от плохих идей: игра должна быть хороша для тех, кто не платит. Если бесплатная часть похожа на витрину с заколоченной дверью, уйдёт толпа, а за ней и коллекционеры.

Когда бесплатное не работает

Вера сделала последнюю попытку: «А бывает, что платная лучше?»

«Бывает», сказал Тимур, и выписал четыре случая.

Каждый новый человек стоит заметных денег. Дорогие серверы, живой оператор на каждого клиента, плата авторам за каждое использование. Сюда же попадают ответы нейросети: каждый стоит вычислений, и игра, которая даёт всем бесплатным игрокам безлимитного умного собеседника, внезапно платит за каждого.

Людей мало. Чтобы при трёх процентах набрать 3 500 платящих, нужно почти 120 000 игроков в месяц. Если весь ваш рынок двадцать тысяч любителей исторических стратегий, платящих будет шестьсот. Честная цена за игру принесёт больше.

Нечего продавать вглубь. Сюжетную игру на десять часов прошёл, и всё. Длинного меню не получится.

Нет цифр и нет обновлений. Бесплатная игра живёт тем, что студия смотрит, как в неё играют, и меняет её каждую неделю. Без этого остаётся лотерея: раздали игру и ждём, вдруг кто-то заплатит.

Вера прошлась по списку. «У нас нет ни одного пункта».

Тимур уточнил: «Кроме, может быть, последнего. Аналитик у нас один».

Две игры, которые выросли из нуля

Чтобы закрыть спор, Тимур принёс два примера. Оба давно не новость, и оба до сих пор работают.

Candy Crush Saga компании King вышла в 2012 году. Сотни бесплатных уровней. Жизни, которые сгорают за проигрыш и восстанавливаются со временем. Дополнительные ходы за деньги именно в тот момент, когда до победы не хватает одного хода. В 2023 году King сообщила, что серия Candy Crush заработала больше 20 млрд $. Большинство её игроков не заплатили ни разу.

Monopoly GO! компании Scopely вышла по всему миру в апреле 2023 года. Внутри тот же принцип, только плотнее. Броски кубиков восстанавливаются со временем и продаются пачками. Одно событие сменяет другое. Игроки собирают карточки и меняются ими, и неплатящие оказываются нужны платящим: без них не с кем меняться. По словам самой Scopely, игра приносит около 200 млн $ в месяц.

Бывает и другая бесплатность. В музыкальном сервисе Spotify подписку покупает заметная часть слушателей, и все платят одну цену. В играх наоборот: платят немногие, зато кто-то доллар, а кто-то сотни.

На третий вечер Вера встала, стёрла с доски «2,99 $» и написала: «Бесплатная. Меню цен. Хороша для тех, кто не платит».

«Паша, прости за три недели».
«Три недели, — вздохнул Паша. — Ладно, пять».

Ролики игры, которой нет

Оставался вопрос, какую именно бесплатную игру делать. На доске первого дня было написано «Пекарня на углу», но у Веры в запасе было ещё два замысла: ферма, где урожай собирается сам, и уютное кафе с головоломкой «три в ряд». Про кафе Вера говорила особенно тепло. «Оно уютнее», повторяла она. Бодя нарисовал для кафе картинку с дождём за окном и котом на подоконнике, и Вера повесила её над своим столом.

Марек всё это время скучал. Игры ещё не было, покупать рекламу было не для чего. Тогда он предложил странное: покупать рекламу игры, которой нет.

«Делаем по ролику на каждую идею из Бодиных картинок и прототипа. Крутим одинаково, в одних и тех же странах. Кто нажмёт и захочет поставить, попадёт на страницу предзаписи. Сети такое любят».

Предзапись устроена просто. Человек видит ролик, нажимает на него и попадает на страницу, где можно оставить почту или нажать «Сообщить о выходе». Игры ещё нет, а желание её получить уже можно посчитать. Это самая дешёвая проверка идеи: несколько роликов из картинок и куска прототипа стоят меньше, чем неделя работы студии.

Вера разрешила по 2 000 $ на ролик. Через три недели Марек положил на стол таблицу. Каждый ролик показали по

100 000 раз.

Замысел	Предзаписей на тысячу показов	Предзаписей всего	Одна предзапись обошлась
Merge-пекарня	8	800	2,50 $
Ферма	7	700	2,86 $
Кафе «три в ряд»	5	500	4,00 $

Считается это просто: деньги на ролик делим на число людей, которые после него захотели игру. 2 000 $ / 800 = 2,50 $. 2 000 $ / 500 = 4,00 $. Предзапись ещё не установка. Но Марек прикинул, что из предзаписи в установку у всех трёх за-

мыслов переходит примерно одна и та же доля. Значит, если покупать игроков рекламой, игрок пекарни обойдётся около 2,50 $, а игрок кафе около 4 $. Кафейный игрок дороже в 1,6 раза. Чтобы окупиться, он должен был бы и приносить в 1,6 раза больше, а с чего бы ему?

Кафе стояло последним.

«А это не шум?» спросила Вера. Прозвучало совсем как у Тимура, и все это заметили.

Тимур покачал головой: «Восемьсот против пятисот на таких числах не шум. Разницу в десять процентов такой тест не увидит. Разницу в полтора раза видит».

Он добавил оговорку. Ролик показывает, хотят ли люди попробовать, а не станут ли они играть. Но и ответ на вопрос «хотят ли попробовать» стоит денег. Узнать его за 6 000 $ куда дешевле, чем после 420 000 $ производства.

Вера долго смотрела то на таблицу, то на кота над своим столом. Потом сняла картинку и отдала Боде.

«Можно хотя бы кота перенести в пекарню?» спросил Бодя.

«Переноси».

Вера потом говорила, что тут цифра впервые переспорила её в лицо. Не в последний раз.

На доске появилась последняя запись месяца: «Бесплатная merge-пекарня». В ней игрок соединяет два одинаковых предмета и получает следующий: два мешка муки дают тесто, два теста дают батон. Впереди были остаток прототипа и

полгода производства, и всё, что Тимур говорил о трёх процентах и восемнадцати долларах, пока оставалось прикидкой по чужим играм. Через девять месяцев «Пекарня» откроется в нескольких странах, и цифры станут настоящими.

Главное

Копия цифровой игры почти бесплатна, поэтому отдать её даром человеку, который не заплатит, студия может без потерь. Дорого не обслужить игрока, а привести его.

Ноль особенная цена: он убирает решение о покупке, и бесплатную игру ставят в разы больше людей. Зато продавать её приходится в первые минуты игры, а не на странице магазина.

Конверсия показывает, какая доля игроков заплатила хоть раз за месяц. У похожих на «Пекарню» игр это около 3 %.

ARPPU показывает, сколько в среднем за месяц тратит платящий: у «Пекарни» по прикидке 18 $. Но типичный платящий тратит 3 $, а 71 коллекционер даёт 38 % денег от покупок.

Бесплатная игра продаёт меню, а не одну цену: низкий порог для пробующих и высокий потолок для увлечённых. Люди платят за чувства: облегчение, гордость, красоту.

Неплатящие нужны игре: из них вырастают платящие, они делают мир живым, зовут друзей, смотрят рекламу и дают данные.

Глава 2. Вернутся ли они завтра

Полгода производства прошли так, как обычно проходит производство: Бодя рисовал, Паша чинил, Лиза переписывала баланс в тетрадке в клетку. На десятом месяце «Пекарню на углу» тихо выложили в магазины Филиппин и ещё пары небольших стран. Без рекламы на билбордах, без пресс-релиза. Это и есть мягкий запуск: игру показывают живым людям, но немногим, чтобы измерить её раньше, чем тратить большие деньги.

Через месяц Вера собрала первую планёрку по цифрам. Кофе, ноутбуки, на стене пустая доска.

Марек пришёл первым и сиял. «Удержание седьмого дня двадцать два процента. Отличный трафик. Сети такое любят».

Вера открыла свой отчёт и нахмурилась. «У меня пятнадцать. Кто-то из нас ошибся».

Марек развернул ноутбук экраном к ней. Вера развернула свой к нему. Секунд десять они молча смотрели друг другу в экраны, как два шахматиста, которые не верят в ход соперника.

Тимур взял оба ноутбука, посмотрел, поставил обратно и сказал тихо, как всегда: «Никто не ошибся. Вы считали разное».

Одно слово, два числа

Тимур вышел к доске и нарисовал десять человечков. Для круглого счёта он предложил взять 10 000 новичков, которые поставили игру в один и тот же понедельник.

«Вера считает так. Наступил седьмой день, следующий понедельник. Сколько из этих десяти тысяч в него зашли? Полторы тысячи. Это пятнадцать процентов. Марек, твой рекламный кабинет считает иначе. Он берёт тех, кто зашёл в седьмой день *или в любой день позже*. Ещё семьсот человек пропустили понедельник, но вернулись во вторник, в четверг, через две недели. Полторы тысячи плюс семьсот, двадцать две сотни. Двадцать два процента».

Марек обрадовался: «Так у меня честнее. Они же вернулись».

Тимур покачал головой: «У тебя приятнее. И твоё число ещё будет расти: кто-то вернётся через месяц и тоже попадёт в седьмой день задним числом. А нам нужно число, которое можно сравнить с рынком и с нами же через месяц. Рынок почти везде считает как Вера».

Спорить, чья версия правильная, бесполезно. Обе посчитаны верно. Опасно другое: когда два человека говорят одно слово и имеют в виду разное, они могут неделю ругаться о качестве трафика, а на деле расходятся в определении. Вера взяла маркер и написала на доске строку, которая провисела

там до конца проекта:

Удержание: только те, кто зашёл ровно в день N. День установки считается нулевым. Ниже дата и подпись «В.».

Марек сфотографировал доску «для сетей». Вечером он отправил фото менеджеру рекламной сети с вопросом, можно ли в кабинете переключить способ подсчёта. Оказалось, можно. Галочка была спрятана в третьем меню.

Первая сводка

Когда с удержанием договорились, Тимур вывел на экран первую сводку мягкого запуска. Одна страница, семь строк.

Что
Сколько
Простыми словами

Удержание дня 1 (D1)
40 %
из 100 новичков на следующий день вернулись 40

Удержание дня 7 (D7)
15 %
через неделю зашли 15 из 100

Удержание дня 30 (D30)
6 %
через месяц зашли 6 из 100 (пока по первым дням запуска)

Конверсия в платящих
3 %
за месяц хоть что-то купили 3 из 100 игравших

ARPPU
18 $
столько за месяц в среднем потратил тот, кто платил

ARPDAU
0,14 $
столько игра в среднем заработала на одном игроке за один день

Доля рекламы
25 %
четверть денег принесли ролики, три четверти покупки

Две строки команда уже знала. Ещё на прототипе Тимур говорил, что у похожих игр платят около 3 % и тратят в среднем 18 $ в месяц, хотя типичный платящий тратит всего 3 $. Теперь ориентир подтвердили живые люди. Вера хмыкнула: «Ровно как ты обещал. Даже подозрительно».

Тимур пожал плечами: «Совпадения бывают. Посмотрим через месяц».

Остальные строки были новыми. Чтобы понять, хороша ли эта страница, Тимур начал с самого простого вопроса: сколько людей вообще играет.

Сколько людей: DAU

Откуда вообще берутся эти числа? Паша ещё на производстве встроил в игру маленькие записи. Игрок открыл игру, испёк торт, соединил два мешка муки, купил кристаллы: каждое действие становится строчкой «кто, что, когда». Такую строчку называют событием. Всё, что есть на странице Тимура, просто подсчитано из этих строчек.

Самый простой подсчёт: сколько разных людей зашло в игру за день. Его называют DAU (от английского daily active users, «активные за день»).

На пальцах

Бодя, пока стоял в пятничной очереди за круассанами внизу, от скуки посчитал: дверь пекарни хлопает раз двести в день, а людей заходит человек семьдесят. Один выходит покурить, другая возвращается за забытым зонтом, третий заходит трижды, потому что не может выбрать между маковым и ореховым. DAU считает людей, а не хлопки двери. Кто зашёл в игру пять раз за день, в DAU попадает один раз.

Месячный счётчик устроен так же, только окно шире: сколько разных людей заходило хоть раз за 30 дней. Тот, кто играл каждый день, в дневной счётчик попадает тридцать раз, а в месячный один. Именно от этого месячного числа считают конверсию: «3 из 100 игравших за месяц».

У DAU есть слабость, и Тимур показал её на той же пла-

нёрке. DAU говорит, сколько людей сейчас в игре, но молчит о том, кто они. Двадцать тысяч в день могут быть двадцатью тысячами преданных пекарей. А могут быть людьми, которые пришли по рекламе вчера и завтра удалят игру. Счётчик в обоих случаях один и тот же. Чтобы увидеть разницу, нужен второй показатель.

Остаются ли они: удержание

У бесплатной игры есть простая арифметика. Платят немногие. В первый день не платит почти никто. Чтобы человек дошёл до первой покупки, он должен вернуться. И не раз. Поэтому, если выбирать один показатель здоровья игры, выбирают удержание.

На пальцах

В понедельник в пекарню впервые зашли сто человек. Во вторник из них снова пришли сорок. В следующий понедельник пятнадцать. Через месяц шестеро. Эти сорок, пятнадцать и шесть из ста и есть удержание первого, седьмого и тридцатого дня.

Все, кто впервые пришёл в один день, называются когортой. Это просто слово для «одноклассников по дате установки». Сравнивают всегда внутри когорты: нельзя мешать в одну кучу человека, который поставил игру вчера, и того, кто печёт торты с первого дня запуска. У них разная жизнь.

Удержание дня N показывает, какая доля когорты зашла в игру ровно через N дней после установки:

$$\text{Удержание дня N} = \frac{\text{Вернулись в день N}}{\text{Пришли в день 0}}$$

Сверху стоят те, кто зашёл в игру именно в день N. Снизу все, кто поставил игру в день 0, то есть в день установки. Тот самый «нулевой день» с доски Веры. Буква N означает номер дня: 1, 7, 30. Отсюда короткие названия D1, D7 и D30, от английского day, «день».

Слово «ровно» здесь главное. Человек, который заходил на шестой и на восьмой день, а на седьмой пропустил, в D7 не попадает. Это кажется несправедливым, но так число получается твёрдым: завтра оно не изменится, и его можно сравнить с прошлой неделей и с другими играми. Именно об этом и спорили Вера с Мареком.

Считаем

Когорта «Пекарни»: 10 000 новичков.

D1: на следующий день вернулись 4 000. 4 000 / 10 000 = 40 %.

D7: через неделю зашли 1 500. 1 500 / 10 000 = 15 %.

D30: через месяц зашли 600. 600 / 10 000 = 6 %.

Шесть из ста через месяц. Вера, пришедшая из большой студии, к таким цифрам привыкла. Паша нет. «То есть девяносто четыре человека из ста ушли? Мы полгода делали игру, а они ушли?»

Тимур ответил: «Не все сразу. Посмотри на кривую».

Кривая удержания

Если отметить удержание по всем дням, от установки до года, получится кривая. Первый месяц «Пекарни» измерен, дальше прогноз Тимура. Кривая выглядит так:

День
Удержание

0
100 %

1
40 %

3
25 %

7
15 %

14
10 %

30

6 %

60
3,5 %

90
2,5 %

180
1,2 %

365
0,5 %

Форма у таких кривых почти всегда одна: в первые дни обрыв, потом спуск становится всё положе, и дальше тянется длинный хвост людей, которым игра по-настоящему понравилась. За первый день теряется больше половины: из 100 % остаётся 40 %. От 6 до 3,5 % уходит целый месяц.

Каждая точка рассказывает своё. D1 говорит о первом впечатлении: понял ли человек, во что играет, и захотел ли вернуться. D7 о том, зацепил ли его сам игровой процесс. D30 и дальше о том, есть ли в игре долгие цели, ради которых стоит заходить через месяц.

Поэтому смотрят на кривую целиком, а не на одну точку. Две игры с одинаковым D1 40 % могут жить совсем по-раз-

ному. У одной к тридцатому дню никого не осталось. У другой кривая выровнялась на шести процентах, и эти шестеро годами платят за всех. Вторая заработает в разы больше, хотя на первой планёрке обе выглядели одинаково.

Когортная таблица и версия 1.4

Через неделю после первой планёрки Тимур пришёл на работу раньше обычного. В офисе было пусто и тихо, только внизу в пекарне гремели противнями. Он открыл главный отчёт любой игровой аналитики, когортную таблицу. По строкам в ней дни установки, по столбцам дни жизни, в клетках удержание.

Когорта
D1
D3
D7

Понедельник
40 %
25 %
15 %

Вторник
41 %
26 %
15 %

Среда (версия 1.4)

34 %
21 %
13 %

Четверг
33 %
21 %
12 %

Когорты были примерно одного размера. А вот что значит остальное, Тимур понял за минуту. Первой когортой, которой досталась новая сборка 1.4, была третья строка, среда. И ровно с неё D1 провалился с 40–41 % до 33–34 %.

Здесь легко запутаться в процентах, поэтому Тимур на планёрке сказал это двумя способами. Было 40 %, стало 34 %. Разница между двумя процентами называется процентным пунктом: удержание упало на 6 процентных пунктов. Но если считать от прежнего уровня, потеряли 6 из 40, то есть 15 % тех, кто раньше возвращался. Обе фразы верны и означают разное. «Упало на шесть процентов» в таком разговоре не значит ничего, пока не уточнишь, каких.

Самое неприятное было в другом. Общий DAU за эту неделю почти не изменился. Старые игроки играли как играли, а новички составляют лишь небольшую часть дневной толпы. Если бы Тимур смотрел только на общий счётчик, он бы ничего не заметил ещё недели две. Падение было видно

только в свежих когортах. Ради этого их и разделяют.

Так же удержание режут по странам, телефонам и рекламным сетям. Общая кривая может прятать, что одна сеть приводит отличных игроков, а другая людей, которые удаляют игру через час. Бывает и наоборот: средний D7 вырос только потому, что Марек выключил слабую сеть, а команда решила, что улучшила игру.

Паша выслушал всё стоя, с кружкой остывшего кофе и видом человека, который догадывается, о чём сейчас пойдёт речь.

«В продакшене бывает всё», — сказал Паша. Продакшеном он называл живых игроков, в отличие от стола, на котором игра всегда работает.

«Это я уже слышала, — сказала Вера. — Что именно бывает?»

«Пока не знаю. Откачу за день. Причину буду искать дня три. Ладно, пять».

«Откатывай. Причину ищи потом».

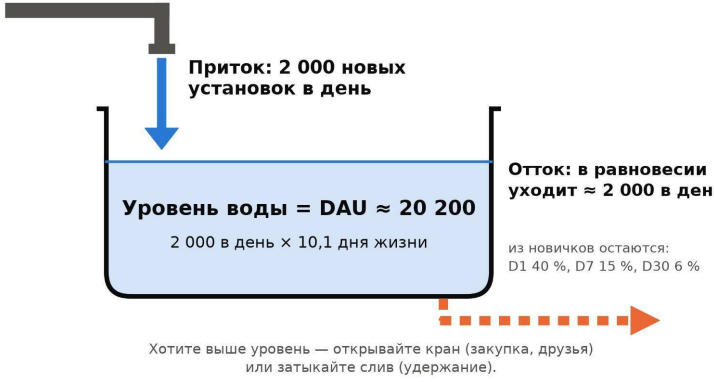
К концу планёрки Бодя дорисовал на краю доски карикатуру: Паша в каске пожарного тушит горящий торт струёй из клавиатуры. Подпись: «В продакшене бывает всё». Паша посмотрел, хмыкнул и попросил подрисовать ему огнетушитель посолиднее.

Пока Паша готовил откат, Тимур заметил, что 1.4 сломала не только удержание: в тот же день просела выручка. Но чтобы понять, много ли это, сначала нужно было знать, сколько

людей вообще будет в игре, когда её запустят на весь мир.

Удержание как ванна

Есть простой способ увидеть, как удержание превращается в толпу игроков. Представьте ванну. Из крана льются новички. Через слив уходят те, кто бросил игру. Уровень воды и есть DAU. Марек обещал, что на запуске, если покупать рекламу в полную силу, кран будет давать около 2 000 новичков в день.



Удержание как ванна. Сколько новичков приходит в день и сколько дней каждый из них проводит в игре, вместе задают уровень воды, то есть DAU. Поднять его можно двумя способами: сильнее открыть кран или заткнуть слив.

Если каждый день приходит одинаковое число новичков, а кривая удержания не меняется, уровень через какое-то время перестаёт расти: сколько людей приходит, столько и уходит. В любой день в игре сидят понемногу все прошлые когорты. Сегодняшняя целиком, 40 % вчерашней, 15 % недельной давности, 6 % месячной и так далее. Если сложить удержание по всем дням года, получится, сколько дней в году средний новичок заходит в игру. Это называют сроком жизни игрока. Тимур сложил кривую «Пекарни» день за днём и получил 10,1 дня.

Как проценты превращаются в дни, проще всего увидеть на сотне новичков. В день установки играют все сто: это сто игроко-дней. Назавтра заходят сорок: ещё сорок игроко-дней. На третий день двадцать пять, через неделю пятнадцать, и так каждый день до конца года. Сложим все игроко-дни за год и поделим на сто человек. Выйдет 10,1 дня на каждого.

$$\text{DAU} \approx \text{Новички в день} \times \text{Срок жизни}$$

Первый множитель показывает, как сильно открыт кран: сколько человек каждый день впервые ставят игру, по рекламе и сами. Второй показывает, насколько хорошо заткнут слив: сколько дней в году каждый из них проводит в игре. Знак «примерно равно» стоит потому, что ванна наполняет-

ся не сразу. В первые недели запуска старых когорт ещё нет, и уровень ниже. Формула описывает ванну, которая уже налилась.

Считаем

Новичков в день: 2 000. Срок жизни: 10,1 дня.

DAU ≈ 2 000 × 10,1 ≈ 20 200 человек в день.

Разных людей за месяц при этом наберётся около 118 000. Тимур досчитал это по той же кривой: каждый заходит не каждый день, поэтому месячная толпа намного больше дневной.

Ванна объясняет главное про рост. Удвоить DAU можно двумя способами. Можно удвоить приток новичков, но это стоит денег каждый день, и как только платить перестанешь, кран закроется. А можно удвоить срок жизни. Это тоже тяжёлая работа, но платить за неё заново каждое утро не нужно.

Лиза спросила, что будет, если кран закрыть совсем. Тимур показал на кривую удержания. Вода начнёт уходить по ней же: за первую неделю уйдут те, кто и так собирался уйти, а потом слив станет течь медленнее, потому что в ванне останутся самые преданные. Но новых не будет, и уровень будет только падать. Игра без притока новичков живёт на запасах, как пекарня, в которую перестали заходить новые соседи.

Марек посмотрел на картинку и сказал: «Ну, кран — моё». Тимур ответил: «Кран твой. А слив наш общий».

Сколько они дают в день: ARPDAU

Теперь деньги. В первой сводке была строка «0,14 $ на игрока в день». У неё длинное имя: ARPDAU, от английского average revenue per daily active user, средняя выручка на одного игрока за день. Произносить это никто в студии не любил, поэтому через неделю все говорили просто «сколько дал день».

На пальцах

Вечером хозяйка пекарни пересчитывает кассу и делит её на всех, кто в тот день заходил. Включая тех, кто просто выпил стакан бесплатной воды и ушёл. Получается, сколько ей в среднем принёс один посетитель. Не покупатель, а именно посетитель. Если за день в кассе 350 злотых, а зашли 70 человек, вышло по 5 злотых на человека, хотя кто-то купил торт, а кто-то ничего.

$$\text{ARPDAU} = \frac{\text{Выручка за день}}{\text{Игроки за день}}$$

Сверху все деньги, которые игра заработала за день: покупки и реклама вместе. Снизу DAU, все, кто заходил в этот

день, включая тех, кто не потратил ни цента. В этом отличие от ARPPU: тот делит деньги только на платящих, а ARPDAU на всех. Поэтому ARPPU измеряется долларами, а ARPDAU центами.

Делить на всех, хотя платят единицы, удобно: так ARPDAU прямо связан с ванной. Умножьте его на DAU, и получится выручка за день. Хотите знать, сколько игра заработает, если игроков станет вдвое больше, умножайте. Хотите сравнить вчерашний день с сегодняшним, не думая о том, сколько было людей, смотрите ARPDAU: он уже поделён на толпу.

Считаем

Ванна «Пекарни» полна: 20 200 игроков в день. Выручка за день около 2 830 $.

ARPDAU = 2 830 / 20 200 ≈ 0,14 $.

Из них покупки дают три четверти, 0,105 $, а реклама четверть, 0,035 $. Вместе 0,14 $.

Марек предложил делить не на всех, а на тех, кто платит: «Число будет красивее». Тимур ответил своей любимой фразой: «Покажи знаменатель». Если снизу стоят только платящие, получается уже знакомый ARPPU, совсем другой показатель. Он отвечает на вопрос, сколько тратит покупатель. ARPDAU отвечает на вопрос, сколько стоит для игры один день одного любого игрока. Путать их опасно: можно решить, что каждый игрок приносит по доллару, и начать покупать рекламу по такой цене.

Четырнадцать центов звучат как ничто. Но это четырнадцать центов с каждого человека каждый день, а людей двадцать тысяч.

Покупательскую часть Тимур разложил ещё на два множителя. В обычный день платит малая доля игроков, и каждый оставляет какой-то чек. Всё считается на одного игрока и за один день.

$$\text{Покупки в день} = \text{Доля платящих} \times \text{Чек}$$

Доля платящих здесь дневная: из всех, кто зашёл сегодня, сколько купили хоть что-то именно сегодня. Чек показывает, сколько такой человек потратил за этот день.

Считаем

Сегодня платят 1,5 % игроков, каждый в среднем на 7 $.

0,015 × 7 $ = 0,105 $ на игрока в день. Ровно покупательская часть ARPDAU.

Проверка. Платящий тратит за месяц 18 $, а в день покупки 7 $. Значит, он платит примерно в 18 / 7 ≈ 2,6 разных дня за месяц. Для казуальной игры (простой, на несколько минут в день) с событиями по выходным так и бывает.

Ещё одна проверка, с другой стороны. За месяц игру открывают 118 000 человек, из них платят 3 %, то есть 3 540. По 18 $ выходит 63 720 $ покупок. Покупки дают три четверти выручки, значит, вся выручка 63 720 / 0,75 = 84 960

$. А по ARPDAU: 2 830 $ × 30 дней ≈ 85 000 $. Сходится.

Вера любила такие проверки. Когда два разных пути приводят к одному числу, ему можно верить. Тимур любил их ещё больше, потому что, когда пути не сходятся, где-то спрятана ошибка, и лучше найти её на бумаге.

Куда делись шестьдесят человек

Тимур вернулся к выручке того дня, когда вышла 1.4. Игроков в игре было столько же, а денег меньше. Чтобы не путаться в настоящих, ещё небольших числах мягкого запуска, он пересчитал всё на круглый будущий день в 20 000 игроков. Пропорции те же, считать проще.

Он написал на доске столбиком и стал читать вслух. «Было так. Двадцать тысяч игроков. Платят полтора процента, это триста человек. Чек семь долларов, итого 2 100 $. Реклама: 0,035 $ на двадцать тысяч, 700 $. Всего 2 800 $».

«А стало?» — спросила Вера.

«Стало 2 380 $. Реклама на месте, те же 700 $. Значит, покупки 1 680 $. Чек тот же, семь долларов. Делим: 1 680 на 7, двести сорок человек. Платящих было триста, стало двести сорок».

Марек сразу предложил распродажу: «Сделаем скидку, люди вернутся в магазин». Лиза предложила поднять награды в магазине. Тимур покачал головой.

«Посмотрите, что сломалось. Те, кто платит, платят как раньше: чек не изменился. Просто до кассы дошло меньше людей. Если сейчас трогать цены, мы будем чинить то, что работает. Искать надо в дороге к магазину».

Паша полез в список изменений 1.4 и через десять минут поднял голову с видом человека, который нашёл свои ключи

в холодильнике.

«Кнопка магазина. Мы убрали её с главного экрана в меню. Чтобы экран был почище».

Вера посмотрела на потолок: «Почище он стал. И беднее на шестьдесят человек в день».

Нина оторвалась от телефона, где листала отзывы. «А у меня вчера был отзыв. Игрок пишет: *обновила игру, хотела купить кристаллы, искала магазин десять минут, нашла, но уже расхотела*. Три звезды. Я думала, человек просто не в настроении».

Тимур записал отзыв себе в блокнот. Одна жалоба ничего не доказывает. Но когда она совпадает с тем, что показали числа, это уже хорошая подсказка.

С тех пор в студии так и разбирали любое падение денег. Упала доля платящих при прежнем чеке: ищем в дороге к магазину, кнопках и предложениях. Упал чек при прежней доле: смотрим на ассортимент, цены и дорогие наборы.

Откат вернул на место и кнопку, и удержание. Причину провала D1 Паша искал пять дней. Обещал, как всегда, три. Вера тем временем приписала на доске под строкой про удержание вторую: «Новая сборка = смотрим свежие когорты и выручку по множителям. На следующий день».

Где «Пекарня» на рынке

Оставался вопрос, который Паша задал ещё на первой планёрке: шесть человек из ста через месяц, много это или мало? Тимур принёс сравнение с рынком.

Один из самых больших открытых источников таких ориентиров публикует компания GameAnalytics. В её отчёте Benchmarks 2026 собраны данные за 2025 год по более чем 16 000 мобильных игр.

Показатель	Середина рынка	Лучшие 10 % игр	«Пекарня»
D1	около 22 %	около 40 %	40 %
D7	меньше 4 %	11–12 %	15 %

D30
около 0,7 %
около 4 %
6 %

Типичная игра из этой выборки к седьмому дню теряет почти всех новичков. «Пекарня» по D7 и D30 удерживает лучше, чем девять игр из десяти.

Марек немедленно захотел напечатать таблицу и повесить в рамочку. Тимур добавил одну оговорку. В выборку попадает всё подряд: студенческие прототипы, игры выходного дня, проекты без всякой рекламы. Игры, которые собираются покупать игроков за деньги, равняются на верхнюю строку, а не на середину. Для них «лучшие 10 %» скорее нормальный уровень, чем повод для рамочки. Знаменитое когда-то правило «40/20/10» для D1, D7 и D30 сегодня тоже уровень лучших, а не норма.

Паша спросил: «То есть мы хороши?»

Тимур ответил: «Мы нормальны для тех, кто хочет расти. А хороши ли, посчитаем в деньгах».

Прогноз на год

В четверг Тимур собрал всё в один прогноз. Вопрос простой: что будет, если запустить «Пекарню» на весь мир прямо сейчас, ничего не меняя?

Он написал на доске столбиком:

новичков около 2 000 в день, если покупать рекламу в полную силу;

каждый проводит в игре около 10,1 дня в году;

через год ванна наполнится до 20 200 игроков в день, а за месяц в игру будут заходить около 118 000 человек;

каждый игрок даёт 0,14 $ в день;

выручка около 2 830 $ в день, 85 000 $ в месяц, 1,03 млн $ в год.

Вера прочитала и впервые за месяц улыбнулась. «Миллион в год. Для первой игры студии из двенадцати человек очень прилично».

Бодя спросил, можно ли тогда купить ему нормальный планшет, на котором не тормозит кисть. Лиза сказала, что на миллион можно раздать игрокам очень много монет на Рождество. Паша сказал, что на миллион можно наконец не выпускать сборки по средам. Его никто не понял, но все согласились.

Тимур не улыбался. Он смотрел на соседнюю строку в своём блокноте, где была сумма, которую студия тратит в

месяц, и рядом цифра, которую он ещё не досчитал. Миллион выручки ещё ничего не говорил о прибыли. Сначала надо было узнать, сколько стоит привести две тысячи новичков в день и сколько из миллиона дойдёт до студии.

Марек, судя по всему, думал о том же, только с другой стороны. Он подошёл к доске, постучал маркером по строке «2 000 в день» и спросил:

«Ну так сколько я могу платить за установку?»

Тимур закрыл блокнот. «Завтра».

Главное

DAU считает разных людей за день, а не заходы. Он показывает масштаб, но не качество.

Удержание дня N: какая доля новичков одного дня вернулась ровно через N дней. Смотрят кривую целиком и по свежим когортам: общий счётчик прячет поломки.

Одно слово может означать два числа. Определения записывают до спора.

DAU ≈ новички в день × срок жизни. Кран стоит денег каждый день, заткнутый слив нет.

ARPDAU делит всю выручку дня на всех игроков дня. Если выручка упала, разложите её на долю платящих и чек и только потом чините.

Глава 3. Сколько стоит игрок

Тимур пришёл на планёрку с одним листом. Обычно он приносил пачку распечаток и раскладывал их веером, а тут один лист, и тот положил текстом вниз. Марек, который пришёл раньше всех и успел выпить два кофе, сразу насторожился. Вчера он спросил, сколько можно платить за установку, и услышал «завтра». Завтра наступило.

Тимур перевернул лист, помолчал и сказал:

«За год купленный игрок возвращает нам половину своей цены».

«Половину чего?» спросил Марек.

«Того, что ты за него платишь».

В комнате стало слышно, как внизу пани Хеля двигает противни. Вера отложила телефон. Лиза перестала рисовать в тетрадке. Все помнили вчерашний прогноз: двадцать тысяч игроков в день, миллион выручки в год. Миллион звучал хорошо. Половина цены звучала плохо. Как одно уживается с другим, Тимуру пришлось объяснять почти час.

Абонемент, в который не ходят

Начал он издалека, с Марека.

«У тебя же абонемент в спортзал?»

«Пятьдесят долларов в месяц», гордо сказал Марек. «Был там в марте».

«Вот. Для зала ты идеальный клиент».

«Я собирался ходить», обиделся Марек. «Это считается».

«Для зала считается. Деньги-то он получил».

На пальцах

Владелец спортзала продаёт абонементы по 50 $ в месяц. Средний клиент платит пять месяцев и бросает. Значит, за всё время он приносит залу 50 × 5 = 250 $. Если реклама приводит одного клиента за 70 $, зал зарабатывает. Если за 300 $, зал разоряется, даже когда в нём не протолкнуться. Всё решают два числа: сколько стоит привести человека и сколько он принесёт, пока не уйдёт.

Сколько денег человек приносит за всё время, пока остаётся клиентом, называют LTV (от английского lifetime value, «ценность за всю жизнь»). У спортзала это 250 $. Сколько стоит привести одного игрока в «Пекарню», за этим столом знал только Марек.

«Только у нас наоборот», продолжил Тимур. «Зал получает деньги, даже если ты не ходишь. Мы получаем деньги только в те дни, когда игрок заходит в игру. Не зашёл, не по-

смотрел ролик, не открыл магазин, значит, ноль».

Поэтому LTV бесплатной игры нельзя узнать сразу. Игра не продаётся один раз за 2,99 $. Деньги с каждого игрока размазаны по месяцам: несколько центов рекламы сегодня, покупка на 5 $ через неделю, ещё одна через два месяца. Дневная касса не говорит, сколько стоит человек, который поставил игру вчера. LTV собирает эти размазанные деньги в одно число. И это число всегда прогноз: игроки прошлой недели будут платить ещё долго, а сколько именно, пока никто не знает. Тимур оценивал будущее по тем, кто пришёл раньше.

Вера слушала и вертела в руках маркер. В большой студии, откуда она пришла, LTV был у всех на языке, и она знала, зачем он нужен не только Мареку. Закупке он говорит, сколько можно платить за установку. Ей самой, продюсеру, он переводит любую идею в деньги: «Если новое обучение удержит на второй день на пять человек из ста больше, сколько это долларов на каждого будущего игрока?» А тому, кто считает деньги студии, он говорит, когда вернутся вложения и вернутся ли вообще.

«Одно число на троих», сказала она. «Как у больших».

«Чтобы его посчитать, нужно два кирпича», сказал Тимур. «Сколько дней новичок играет и сколько приносит один такой день. Второй у нас уже есть».

Второй кирпич действительно был: те самые 0,14 $ с игрока в день, которые Тимур показал на первой сводке мягкого запуска. Оставался первый.

Сколько дней живёт новичок

Срок жизни игрока считают не в календарных днях от установки до ухода, а в днях, когда он заходил. Человек, который поставил игру первого числа и за месяц заглянул пять раз, прожил в ней пять дней, а не тридцать.

На пальцах

Возьмём сто новичков. В день установки играют все сто: это сто игроко-дней. На следующий день вернулись сорок: ещё сорок игроко-дней. Через неделю пятнадцать. Сложим все игроко-дни за год и разделим на сто. Получится, сколько дней в среднем играет один новичок. Это и есть его срок жизни.

Средний срок жизни складывается из очень разных людей. Одна поставила игру в электричке, поиграла до своей станции и больше не вернулась: один день. Второй играл неделю каждый вечер, а потом увлёкся сериалом: восемь дней. Третья заходит каждое утро за кофе уже второй месяц и уходить не собирается. Среднее по ним ничего не говорит о каждом отдельно, но для денег важно именно среднее: студия покупает не одного человека, а тысячи сразу.

На языке удержания то же самое выглядит так. Удержание дня N показывает, какая доля новичков зашла в игру на N-й день. Если сложить удержание всех дней года, получится средний срок жизни.

$$\text{Срок жизни} = У_0 + У_1 + У_2 + \ldots + У_{365}$$

Здесь $У_0$ означает удержание дня 0, $У_1$ удержание дня 1 и так далее. Удержание дня 0 всегда 100 %: в день установки играют все, и это целый день жизни. Удержание дня 1 у «Пекарни» 40 %, это ещё 0,4 дня. И так каждый день до конца года. Каждое слагаемое показывает, какую долю дня в среднем добавил новичку этот день.

Загвоздка в том, что удержание «Пекарни» Тимур измерял не каждый день, а в отдельных точках: 1-й день 40 %, 3-й 25 %, 7-й 15 %, 14-й 10 %, 30-й 6 %, 60-й 3,5 %, 90-й 2,5 %, 180-й 1,2 %, 365-й 0,5 %. Это девять дней из трёхсот шестидесяти пяти. Между измеренными днями Тимур дорисовал плавный спуск. Кривая получается такой, какой и бывает в жизни: сначала обрыв, потом длинный пологий спуск.

Первую неделю Тимур сложил прямо при всех, на калькуляторе в телефоне:

День	Удержание
0	100 %

1
40 %

2
31,6 %

3
25 %

4
22,0 %

5
19,4 %

6
17,0 %

7
15 %

$1 + 0{,}40 + 0{,}316 + 0{,}25 + 0{,}220 + 0{,}194 + 0{,}170 + 0{,}15 \approx 2{,}70$ дня. За первую неделю средний новичок играет почти три дня. Дальше то же самое, только строк больше, и их Тимур посчитал заранее:

Период
Дней игры за период
Срок жизни с начала, дней

День установки
1,00
1,00

День 1
0,40
1,40

Дни 2–7
1,30
2,70

Дни 8–30
2,07
4,77

Дни 31–90
2,27
7,04

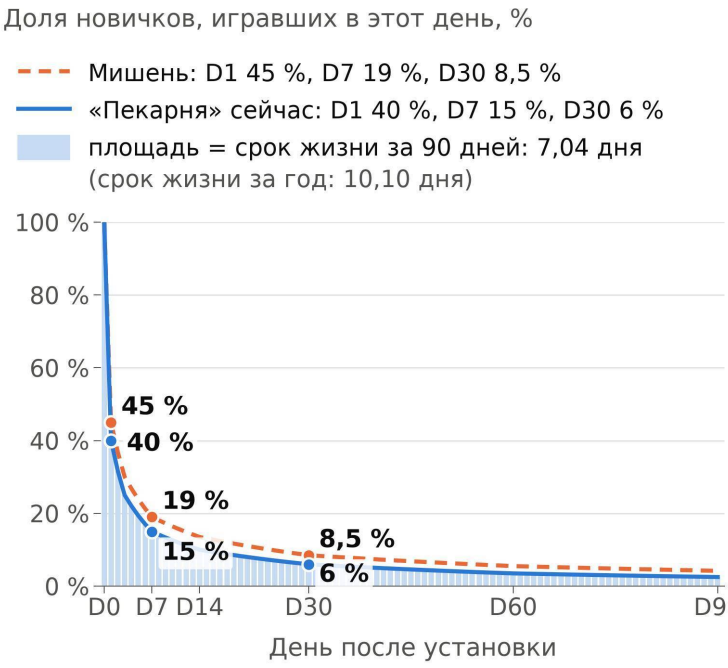
Дни 91–180
1,58

8,62

Дни 181–365
1,48
10,10

За год средний новичок «Пекарни» играет около 10,1 дня. Почти половину этих дней, 4,77, он набирает в первый месяц. Вторую половину за следующие одиннадцать месяцев набирают немногие верные игроки, которые заходят каждый день. Хвост у кривой тонкий, но очень длинный.

Отсюда первый неприятный вывод. Деньги с игрока приходят медленно. За первую неделю он отдаёт меньше трети того, что отдаст за год, а за первый месяц меньше половины. Рекламу же оплачивают сразу, в день установки. Между этими двумя моментами студия живёт на свои.



Срок жизни новичка равен закрашенной площади под кривой удержания: каждый столбик показывает один день и долю новичков, игравших в этот день. Почти половина годовой площади набирается в первый месяц. Пунктир показывает мишень, к которой студия решит идти.

«А почему год?» спросила Лиза. «Кто-то ведь будет играть и через три».

«Может, и будет. Но у нас нет ни одного игрока, который

играет три года. Игре два месяца. Всё, что дальше последней точки, я бы рисовал из головы». Тимур пожал плечами. «Год мы хотя бы можем прикинуть по похожим играм. Дальше гадание».

Так считают почти все: срок жизни берут за год или за полгода, и не дальше. Хвост на втором году может оказаться толще или тоньше, игру могут закрыть, рынок может измениться. Деньги, которые обещает только хвост, лучше в расчёт не брать.

Сколько приносит игрок

Теперь оба кирпича на месте. Новичок играет 10,1 дня в году, каждый его день приносит в среднем 0,14 $. Перемножаем.

$$\text{LTV} = \text{Срок жизни} \times \text{ARPDAU}$$

Срок жизни здесь в днях, когда игрок заходил, а ARPDAU показывает, сколько в среднем даёт один игрок за один такой день, считая и тех, кто ничего не купил. Умножаем дни на деньги в день и получаем деньги за всю жизнь.

Для «Пекарни» за год: 10,1 × 0,14 $ ≈ 1,41 $. За первый месяц 4,77 × 0,14 $ ≈ 0,67 $. За первую неделю 2,70 × 0,14 $ ≈ 0,38 $.

«Полтора доллара», сказала Вера. «Это много или мало?»

«Смотря почём покупаем. И это ещё не наши полтора доллара».

1,41 $ показывает, сколько денег принёс игрок. До счёта студии доходит меньше. С каждой покупки в приложении магазин забирает комиссию. «Тесто» маленькая студия: пока через магазин проходит меньше миллиона долларов в год, и Apple, и Google берут не 30 %, а 15 %. Реклама приходит

на счёт уже за вычетом доли рекламной сети, с неё больше ничего не снимают.

«Пятнадцать процентов за что?» возмутился Марек.

«За кассу», сказала Вера. «Они принимают деньги, возвращают их, если ребёнок купил без спроса, и пускают нас на свою полку. Пани Хеля тоже платит за аренду витрины».

Поэтому Тимур разделил 0,14 $ на две части, как и раньше: 0,105 $ дают покупки и 0,035 $ реклама. С покупок вычел комиссию, рекламу оставил как есть:

0,105 $ × 0,85 + 0,035 $ ≈ 0,124 $ в день.

Это чистые деньги с игрока за день, после всех, кто берёт свою долю. Чистый LTV за год: 10,1 × 0,124 $ ≈ 1,25 $. Из вчерашнего миллиона выручки до студии за год дойдёт около 890 000 $. Три четверти миллиона, 750 000 $, дают покупки, и после комиссии от них остаётся около 640 000 $. Ещё 250 000 $ приносит реклама.

«Грязный» LTV в 1,41 $ удобно показывать инвесторам. Решать по нему, сколько платить за рекламу, опасно: студия, которая сравнивает цену установки с деньгами до комиссии, переплачивает каждый месяц и долго этого не замечает. С этого дня в «Тесте» договорились считать одно число: чистый LTV за год. Никаких «за два года» и «до комиссии», у всех одно и то же.

Сколько стоит установка

Тут слово взял Марек: это была его половина таблицы.

Спортзал платит за листовки, баннеры и рекламу у блогера. Если на листовки ушло 700 $ и они привели десять клиентов, каждый клиент стоил залу 70 $. В мобильных играх то же самое называется ценой установки, по-английски CPI (cost per install).

$$CPI = \frac{\text{Деньги на рекламу}}{\text{Установки}}$$

Сверху стоят все деньги, которые ушли рекламным сетям за месяц. Снизу все установки, которые эта реклама привела. Делим и получаем цену одного нового игрока.

«Пекарня» на мягком запуске покупала игроков в США на iPhone. Если пересчитать тестовую закупку на масштаб из прогноза Тимура, выходит так: 100 000 $ в месяц на рекламу приводят 40 000 установок. 100 000 $ / 40 000 = 2,50 $ за установку. Та самая цена, которую Марек видел ещё на рекламе прототипа.

«Но это не вся правда», сказал Марек. «Часть игроков мы

получаем бесплатно».

Тут он был прав. Кто-то зовёт в игру подругу, кто-то показывает пекарню мужу. Тимур посчитал по первым неделям: каждый игрок в среднем приводит 0,1 друга. Грубо это значит, что из каждых 100 новичков около 10 пришли бесплатно, и платить надо только за 90. Сто новичков обходятся в $90 \times 2{,}50\ \$ = 225\ \$$, то есть 2,25 $ на человека.

Это цена игрока с учётом друзей. Короче её можно посчитать так: $2{,}50\ \$ \times 0{,}9 = 2{,}25\ \$$. Друзья дают скидку в десять процентов.

Марек привык считать в установках. Сколько установок дала сеть за день, сколько стоит тысяча, какая сеть дешевле. Цена установки зависит от многого: от страны, от телефона, от того, насколько хорош ролик, и от того, сколько других игр в этот же день хотят тех же людей. В США на iPhone она высокая, потому что там самые платёжеспособные игроки и за них дерутся все. Но сама по себе цена ещё ничего не говорит. Дорогая установка может быть выгодной, дешёвая убыточной. Чтобы понять, какая из них какая, её надо положить рядом с LTV.

Сколько вернулось

Осталось положить два числа рядом. Маркетологи для этого говорят не «LTV больше цены», а «какой ROAS». ROAS (return on ad spend, «возврат рекламных денег») показывает, сколько из каждого доллара, потраченного на рекламу, вернулось к определённому дню. Как у спортзала: из 70 $ за листовки за первый месяц клиент вернул 50 $, значит, к концу месяца вернулось 71 %. К концу второго месяца клиент принёс 100 $, это уже 143 %: листовка окупилась во втором месяце, и всё, что клиент платит дальше, остаётся залу.

$$\text{ROAS к дню N} = \frac{\text{Чистый LTV к дню N}}{\text{CPI}}$$

Сверху стоят чистые деньги, которые средний купленный игрок принёс студии с установки до N-го дня. Снизу цена его установки. Если ROAS к 7-му дню 20 %, значит, за первую неделю игроки вернули 20 центов с каждого доллара. День, когда ROAS доходит до 100 %, и есть день окупаемости: с этого дня реклама вернулась целиком, и дальше игрок приносит прибыль.

Тимур взял срок жизни на разные дни, умножил на чистые

0,124 $ и разделил на 2,50 $:

К какому дню	Срок жизни, дней	Чистый LTV	ROAS
День установки	1,00	0,12 $	5 %
7-й	2,70	0,33 $	13 %
30-й	4,77	0,59 $	24 %
90-й	7,04	0,87 $	35 %

180-й
8,62
1,07 $
43 %

365-й
10,10
1,25 $
50 %

Первая строка самая маленькая, но о ней стоит сказать. Уже в день установки игрок возвращает 12 центов из 2,50 $: кто-то посмотрел рекламный ролик, кто-то сразу купил монеты. Дальше каждая строка прибавляет всё меньше, потому что игроков с каждым днём остаётся меньше.

Возьмём неделю: 2,70 дня × 0,124 $ ≈ 0,33 $, и 0,33 / 2,50 ≈ 13 %. За год: 1,25 / 2,50 = 50 %. Вот она, фраза с листа. За целый год игрок возвращает половину своей цены. Дня окупаемости у «Пекарни» нет вовсе: до 100 % ROAS не доходит.

Если учесть друзей, картина чуть лучше, но не другая: 1,25 / 2,25 ≈ 0,56. 50 % посчитаны от полной цены установки 2,50 $, а 0,56 от цены с учётом друзей. На каждом купленном игроке студия теряет около доллара.

Нина, которая всё это время читала на телефоне отзывы, подняла голову.

«Подождите. Игрок пишет: „Лучшая игра на моём телефоне, играю каждый день“. Таких отзывов у нас сорок штук. Они что, убыточные?»

«Они как раз прибыльные», сказал Тимур. «Это они набирают хвост. Убыточный средний игрок. Тот, кто поиграл два дня и ушёл, а деньги за его установку мы уже отдали».

«А в сумме?» спросила Вера.

Тимур ответил тише обычного: «Сто тысяч в месяц на рекламу и семьдесят на зарплаты. Касса растёт медленно, ей надо накопить игроков. Через год мы в минусе на 1,32 миллиона. Через два на 2,41. Вчерашний миллион выручки никуда не делся. Просто реклама стоит больше».

Вера посчитала в уме и поморщилась. Выходило странно: чем больше игроков они купят, тем больше будет выручка и тем больше убыток. Двадцать тысяч человек в день, миллион в год, и всё это в минус. Вчерашний прогноз был правдой, только неполной: в нём была касса, но не было счёта за рекламу.

Игра при этом хорошая. Удержание у неё лучше, чем у девяти игр из десяти. Это самая обычная история в мобильных играх: игрокам нравится, а привести каждого нового стоит дороже, чем он принесёт.

«Значит, купим дешевле»

Марек думал секунды три.

«Значит, купим дешевле. Я знаю сети, где установка по доллару».

«Чтобы игрок окупился за год, установка должна стоить 1,25 $», сказал Тимур. «С друзьями 1,39 $. Это вдвое дешевле, чем сейчас. За полцены в США нам её никто не продаст. А если продаст, я бы спросил, кого именно».

«Ну хорошо». Марек посмотрел на 0,56. «Но это же почти 0,6. Шесть десятых. Считай, две трети».

«Две трети это 0,67».

«Я округлял с оптимизмом».

Лиза засмеялась первой. Вера нет. Она смотрела на лист и думала о другом.

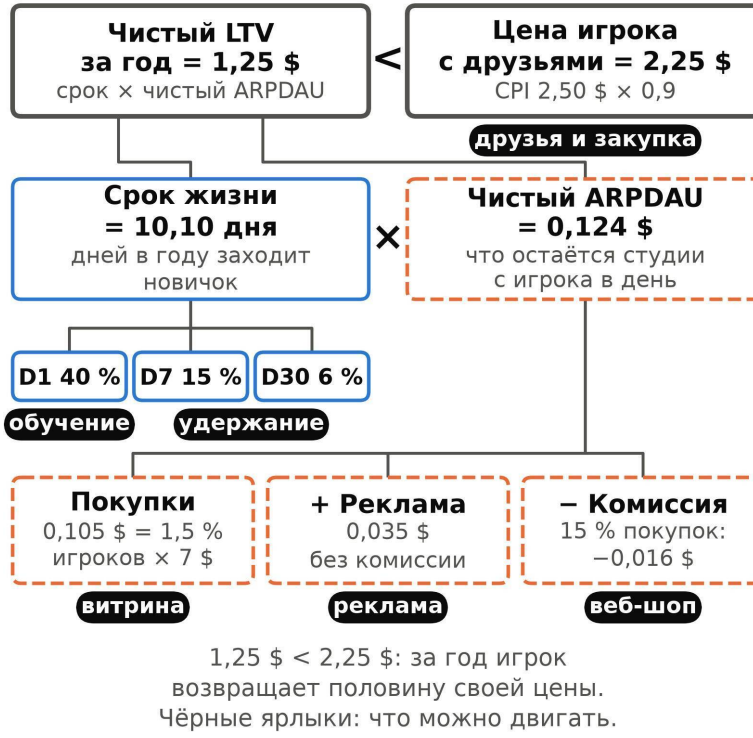
«Хорошо. Цена не наша, её назначает рынок. Что тогда наше?»

Вопрос был правильный. Цену установки студия почти не выбирает: её назначает аукцион, где за тех же людей торгуются сотни игр. Немного её можно сбить хорошим роликом или красивой страницей в магазине, но вдвое никто не сбивает. Зато срок жизни и деньги в день целиком делает сама игра. Сколько дней человек захочет в неё заходить и за что ему захочется заплатить, решают люди за этими двенадцатью столами.

Что можно сдвинуть

Тимур перевернул лист. На обороте было нарисовано дерево. Наверху два числа: чистый LTV 1,25 $ и цена игрока с друзьями 2,25 $, а между ними знак «меньше». Их отношение и есть 0,56. Ниже ветки, из чего они складываются.

Чистый LTV состоит из трёх множителей: сколько дней игрок живёт в игре, сколько он даёт в день и какая доля этих денег доходит до студии. Цена игрока из двух: цены установки и скидки за друзей. Пять чисел. Сдвинь любое, и отношение сдвинется.



Дерево LTV «Пекарни»: из чего складываются деньги с игрока и его цена, и рычаги, которыми их можно двигать.

Бодя, который до этого рисовал на полях кружки и круассаны, вытянул шею.

«Можно я его потом перерисую? У тебя ветки кривые, как удержание на третий день».

«Перерисуй», согласился Тимур. «Только числа не трогай».

Двигать решили сначала на бумаге. Тимур посчитал, что даст каждый рычаг, если сдвинуть его скромно, на пятую часть. Отдельной строкой веб-шоп: магазин внутри игры на собственном сайте студии, где платёжная система берёт около 5 % вместо магазинных 15 %. Пусть через него идёт 30 % покупок.

Что сдвинули	Срок жизни, дней	Чистый LTV	Рост
Ничего	10,10	1,25 $	0
Удержание во все дни выше на 20 % (1-й день 48 %, 7-й 18 %, 30-й 7,2 %)	11,92	1,48 $	+18 %
ARPDAU выше на 20 % (0,168 $)			

10,10
1,51 $
+20 %

30 % покупок через веб-шоп
10,10
1,29 $
+3 %

Все три сразу
11,92
1,82 $
+46 %

Из таблицы видно три вещи.

Удержание на 20 % выше даёт не +20 %, а +18 %. День установки не растёт: в него и так играют все, 100 %. Растут только остальные 9,1 дня: $1 + 9{,}1 \times 1{,}2 \approx 11{,}9$.

Веб-шоп почти ничего не даёт маленькой студии, потому что она и так платит льготные 15 %. Паша, который до этого молчал, отреагировал по-своему: «Свой магазин значит свои платежи, возвраты и письма „с меня списали дважды“. Ради четырёх центов?» Вера записала в блокнот: «Веб-шоп: не сейчас».

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.