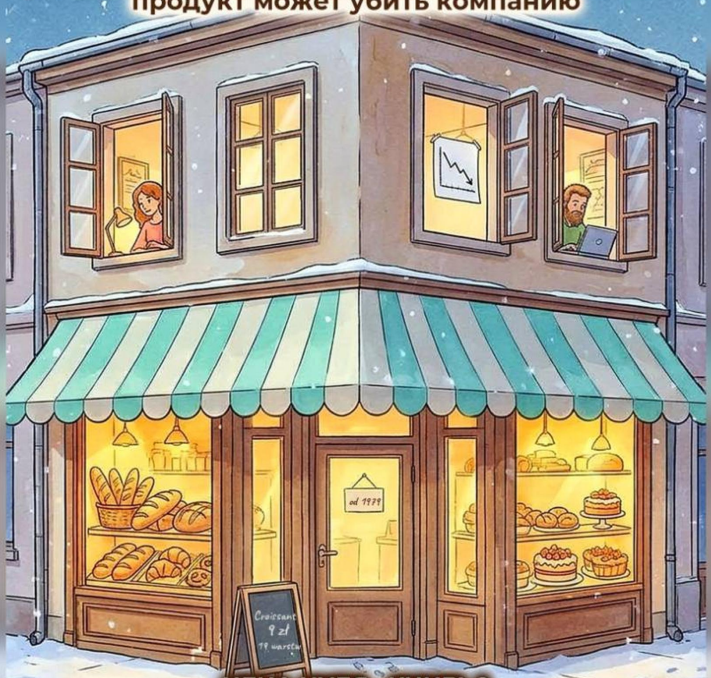
ЦЕНА ВТОРОГО ГОДА

Бизнес-роман о том, почему прибыльный продукт может убить компанию



ЦЕНА НУЛЯ · КНИГА 2

R. N. ROE

R. Roe
Цена второго года

https://litres.ru/74732177
SelfPub; 2026

Аннотация

Игра стала хитом, каждый игрок окупается. Почему же студия может не дожить до лета?

Год после запуска. Над варшавской пекарней двенадцать столов и игра, в которую каждый день заходят 75 000 человек. Магазин поднимает комиссию, фонд перестаёт платить за рекламу, а в июне надо вернуть заём на 450 000 долларов.

Команду ждут ночь чарджбэков, обесцененные монеты, вдовец, потративший в игре девять тысяч злотых, клон, собранный за выходные, и издатель с пятью миллионами и одним условием.

Почему прибыльный продукт может убить компанию, куда уходит доллар покупки и сколько стоит студия. Бизнес-роман с настоящими числами и рисунками. Читается отдельно, но лучше после «Цены нуля».

Содержание

Об этой книге 6
Июль 7
- Понедельник после годовщины 7
- Пять строк 9
- Первая строка 10
- Три маленьких 12
- Знаменатель 14
- Пятая строка и второй лист 15
- Письмо фонда 17
- Квартира 19

Глава 1. Те, кто остался 24
- Планёрка 26
- Звонок 29
- Праздник 31
- Кто уходит 33
- Роза 36
- Ужин у мамы 39
- Летопись 40
- Письмо тем, кто ушёл 43
- Сентябрь 46

Глава 2. Ночь чарджбэков 50
- Булку не покупал 51
- 21:40 54

23:00 56
0:30 59
1:30 62
3:40 65
Ярмарка 67
Куда уходит доллар 69
Октябрь 73
Конец ознакомительного фрагмента. 74

R. N. Roe
Цена второго года

Цена второго года
R. N. Roe

Об этой книге

Это продолжение книги «Цена нуля». Её можно читать отдельно: всё нужное объяснено по ходу, а в конце есть словарь.

Студия «Тесто», её люди, игры и события вымышлены, совпадения случайны. Упомянутые компании, законы и отчёты реальны и приведены по открытым источникам по состоянию на ноябрь 2026 года. Товарные знаки принадлежат их владельцам.

Июль

Понедельник после годовщины

Понедельник, 7:40. Вера пришла первой, что по понедельникам случается редко: обычно первым приходит Марек. Она смахнула со стола бумажную тарелку, оставшуюся с пятницы, и увидела на стене пустую рамку. В пятницу её не было. В кресле спал Бублик, старая такса Нины. Нина ведёт поддержку игроков. Накануне она задержалась и оставила его ночевать в офисе.

Варшава, второй этаж старого дома. Снизу тянет корицей: пани Хеля, хозяйка пекарни на первом этаже, топит печь с четырёх утра. Её срисовали и в игру: там она раздаёт игроку заказы. Наверху тринадцать столов студии «Тесто». Вера здесь продюсер и одна из трёх основателей. В пятницу студия праздновала годовщину: ровно год назад по всему миру вышла её первая игра, «Пекарня на углу». Игра бесплатная: игрок соединяет два мешка муки, получает тесто, из двух тестов батон, соседи приносят заказы, и пекарня понемногу превращается в квартал. Девяносто семь игроков из ста не платят ничего. Трое покупают кристаллы и наборы, и на их деньги живут игра, студия и реклама, которая приводит новых людей.

Над кофемашиной висит лист, который в студии зовут табло. На нём одно число, переписанное маркером много раз: 1,24.

Табло отвечает на один вопрос: окупается ли игрок, которого студия купила через рекламу. Число получается делением. Сверху то, что игрок принесёт студии за год (аналитики называют это LTV), уже без доли магазина приложений. Снизу то, во что он обошёлся: цена установки из рекламы минус скидка за друзей, которых он приведёт бесплатно. Если число больше единицы, купленный игрок за год возвращает свою цену с запасом. Полтора года назад, на мягком запуске, когда игру пробно выпустили в паре небольших стран, на листе было 0,56: купленный игрок возвращал половину. Вся первая жизнь «Теста» ушла на то, чтобы поднять это число выше единицы. Подняли до 1,24.

В пятницу у доски выписали всё, что сработало за год, и разошлись довольные.

Пять строк

В 8:05 пришёл Тимур, аналитик и второй основатель. Он положил ноутбук на стол Веры раньше, чем снял рюкзак, и встал так, чтобы она смотрела на экран, а не на него. На экране была таблица, из которой считается табло, вся в красных пометках.

«Я пересчитал табло на второй год», сказал он. «Как обещал».

Вера посмотрела на красные цифры, потом на Тимура. «Тимур, в пятницу люди впервые за год ушли домой в семь. Дай им хотя бы понедельник».

«Я дам. Цифры не дадут».

«Тогда после планёрки», сказала Вера.

«Нет, на планёрке», сказал Тимур. «Иначе к обеду кто-нибудь прочитает это в чате. Ты сама захочешь, чтобы они услышали это от меня».

Вера вздохнула и закрыла почту. Спорить с Тимуром о цифрах было бесполезно, особенно в понедельник утром.

К десяти, когда собрались все, на доске у Тимура было пять строк. Объяснять заранее он ничего не стал.

Первая строка

«Комиссия», сказал Тимур. «С октября Apple берёт с нас тридцать процентов вместо пятнадцати».

«Почему с октября?» спросил Марек. Он отвечает за покупку игроков, и любая цифра со словом «процент» для него звучит как угроза бюджету.

«С маленьких Apple берёт пятнадцать, а мы выросли», ответил Тимур. «Маленькой она считает студию, которая за календарный год получила меньше миллиона долларов, уже после её доли. Мы наберём миллион к осени. Дальше тридцать: до конца года и весь следующий год».

«А Google?»

«Google берёт пятнадцать с первого миллиона каждый год. На Android у нас столько не набирается».

Паша, ведущий программист и третий основатель, поднял руку, не отрываясь от телефона. «А сайт?»

«Сайт как был», ответил Тимур. «Почти треть покупок идёт через наш сайт. Там посредник, который принимает оплату, берёт пять процентов. Ставить ссылку на сайт в игре разрешают не везде. Где нельзя, люди приходят к нам из Discord и рассылки».

«В пятницу ты говорил, что при тридцати процентах будет 1,13», сказал Марек.

«Это был худший случай: тридцать везде», ответил Ти-

мур. «На деле Apple тридцать, в Евросоюзе по новым условиям поменьше, Google пятнадцать, сайт пять. В среднем магазины возьмут двадцать три».

Он стёр 1,24 и написал 1,18.

«Почти посередине», сказал Марек. «Я думал, хуже».

Три маленьких

«Вторая. Покупки», сказал Тимур. «Весь год игрок тратил в среднем пятнадцать центов в день. С весны цифра сползает. Сейчас четырнадцать и две десятых. Почему, пока не знаю».

Он перевёл маркер на следующую строку. «Третья. Реклама в игре, ролики и заставки вместе. Она приносила пять центов с игрока в день. Сейчас четыре и семь десятых. Ролики за награду смотрят реже, привыкли».

«Четвёртая. Покупать игроков дороже. После того как мы утроили бюджет, установка стоила 2,64 $. Сейчас 2,80. Игр выходит столько, что за то же место в ленте платят больше».

«Но по отдельности каждая маленькая», сказал Марек. «Восемь десятых цента. Три десятых. Шестнадцать центов».

«Помнишь лестницу?» спросил Тимур.

Лестницей в студии называли историю табло: 0,56, потом 0,63, потом 0,79, и так до 1,24. Ни одна ступенька не поднимала число больше чем на четверть с небольшим. Но ступеньки перемножались, и за полтора года из половины цены получилась цена с четвертью сверху.

«Вниз они перемножаются точно так же», сказал Тимур.

Он стёр 1,18 и написал 1,05.

Стало тихо.

«Это сейчас», сказал он. «И это не случайный шум, я про-

верял полгода. Если покупки и ролики будут сползать так же, а реклама дорожать, к зиме будет 0,90. Каждый игрок, которого Марек купит в ноябре, вернёт девяносто центов на доллар».

Знаменатель

Марек встал, уронив ручку. «Подождите. Я знаю, что последние установки дорогие. Я каждый месяц смотрю, сколько стоит последняя тысяча, по каждой сети отдельно. Точно эту цену никто не видит. Я сдвигаю бюджет на шаг и через неделю смотрю, что вышло. По iOS вообще почти вслепую. Но эти дорогие установки держат нас высоко в топе магазина. А из топа люди приходят к нам сами, бесплатно. Урежем бюджет, упадём в топе и потеряем и их. Сети не любят, когда бюджет режут, и магазин тоже».

«Сколько бесплатных приводит последняя тысяча?» спросил Тимур.

Марек открыл рот и закрыл. Цену последней тысячи он знал. Сколько людей она тянет за собой из топа, никто никогда не мерил.

«Посчитаю», сказал он.

«Посчитай. Если мало, мы платим за место в топе больше, чем оно приносит».

Вера молчала. Марек был прав: если перестать покупать игроков, их станет меньше. Но и Тимур был прав. Решение она отложила до конца разбора.

Пятая строка и второй лист

Пятую строку Тимур прочитал тише остальных.

«Второй год. Все наши прогнозы считали игрока на год вперёд. Что он делает на втором году, никто не знал: игроков старше года у нас не было. Теперь есть, немного. Те, кто пришёл на мягком запуске, на Филиппинах. Выборка маленькая, ошибиться легко. Но по ним на втором году игрок проводит в игре на четверть с лишним меньше дней, чем я рисовал».

«Табло это сдвигает?» спросила Вера.

«Почти нет. Табло считает первый год. Это сдвигает другое».

Тимур подошёл к стене рядом с табло, где с утра висела пустая рамка. Вера заметила её ещё в 7:40 и решила, что это для фотографии с годовщины. Тимур вставил в рамку лист и стал писать прямо по стеклу.

«Табло отвечает, окупается ли один купленный игрок. Этот лист отвечает, доживёт ли студия. Сколько людей играет в день. Сколько мы заработали за месяц после всех расходов. Долю фонда закупки, который платит за нашу рекламу, вычтем отдельно, ниже: на счёт приходит прибыль минус фонд. Сколько денег на счету. Сколько месяцев до займа».

«Какого займа?» спросила Кася, художница сезонов. Она рисовала для студии с мягкого запуска, но тринадцатый стол получила только недавно.

«Инвестора», сказала Вера. «Он вложился в нас первым, ещё до запуска, и у него двадцать процентов студии. А год назад дал ещё денег, на зарплаты, пока реклама не окупалась. Эти деньги оформили как заём, который можно превратить в долю. В июне его надо вернуть: четыреста пятьдесят тысяч».

«А если не вернём?» спросила Кася.

«Если он согласится, отдадим ему кусок студии», ответила Вера. «Выбирает он. По договору может потребовать и деньги».

«Какой кусок?»

«Смотря во сколько нас оценят. Если придёт новый инвестор, долю посчитают по его цене со скидкой. Если не придёт, по цене из договора».

Кася подумала. «Тогда лучше вернуть».

На листе появились четыре числа. Игроков в день: 75 500. Заработали за июнь: 38 000 $. На счету: 220 000 $. До займа: 12 месяцев.

«Двести двадцать тысяч, это много или мало?» спросила Кася.

«Зависит от того, сколько мы будем тратить на рекламу», ответил Тимур.

Письмо фонда

Рекламу последний год оплачивало не только «Тесто», но и фонд закупки. Он работал как поставщик муки, который даёт мешки в долг и забирает часть выручки с хлеба из этих мешков. Фонд платит за рекламу вперёд, а потом забирает около двенадцати процентов того, что студия получает от игроков, пока не вернёт своё с наценкой. Его интересовало одно: окупаются ли купленные игроки. Год назад он поверил табло, хотя Тимур сам предупреждал, что оно держится на допущениях.

Письмо фонда пришло в 11:40, пока Тимур ещё стоял у доски. Видимо, в фонде тоже всё пересчитали к годовщине. Вера прочитала вслух: «В связи со снижением прогнозной окупаемости когорт второго квартала дальнейшие транши приостанавливаются до восстановления плановых показателей».

«Перевожу», сказала она. «Денег на рекламу больше не дадут, пока игроки снова не начнут окупаться. А свою долю забирать будут, как раньше».

Тимур дописал в углу второго листа одну строку. Реклама и раньше стояла на листе в расходах, но до сих пор бóльшую часть денег на неё каждый месяц присылал фонд и с лихвой перекрывал этим свою долю. Теперь присылать перестанет, а забирать продолжит, пока не получит ещё 470 000 $. По сути

это заём, который возвращают процентом с выручки. Значит, Марек будет покупать рекламу на триста тысяч в месяц на деньги студии. А долю фонду отдавать ещё четырнадцать месяцев, до сентября 2028 года. Итог: минус 32 000 $ в месяц. Денег хватит на семь месяцев, к февралю они кончатся. А в июне надо вернуть 450 000 $.

«А если не тратить триста тысяч?» спросил Паша.

«Тогда меньше игроков», ответил Тимур.

Марек ничего не сказал. Вера записала на доске: «Закупка: решаем до пятницы», с датой и подписью.

Квартира

После планёрки Вера и Тимур остались у второго листа вдвоём.

«Ты знал?» спросила Вера.

«Про комиссию знал. Про тренды подозревал с мая. Про второй год узнал в четверг. Год назад я взял квартиру в ипотеку. Под окупаемость к тридцать третьему месяцу. Под свой прогноз».

Тридцать третий месяц стоял на первой странице всех их планов: к нему «Тесто» должно было вернуть все вложенные деньги, и на этот срок рассчитывал инвестор. Тимур посчитал его перед запуском, и все поверили: Тимур никогда не округлял с оптимизмом. С того месяца студия должна была начать приносить деньги владельцам, и под эти деньги Тимур рассчитал платежи по ипотеке. Если срок сдвинется, этих денег вовремя не будет.

«Пока ничего не сломалось», сказала Вера. «Табло выше единицы».

«Пока».

Кому должно «Тесто»

Магазины Apple и Google — доля, а не долг

Берут: часть каждой покупки сразу: Apple 15 %, с октября 30 %; Google 15 %

Фонд закупки — долг из выручки

Дал: деньги на рекламу вперёд

Берёт: 12 % выручки каждый месяц, пока не вернёт ещё 470 000 $ (до сентября 2028)

Нет выручки: ждёт

Инвестор — долг со сроком

Дал: деньги до запуска (за 20 % студии) и 450 000 $ на зарплаты

Вернуть: 450 000 $ одной суммой в июне 2028

Не вернём: выбирает инвестор: доля или деньги

Ипотека Тимура — не долг студии

Что: квартира, около 330 000 $. Платить её Тимур рассчитывал из прибыли студии

Кому должно «Тесто». Магазины берут свою долю сразу. Фонд ждёт, пока заплатят игроки. Инвестору нужна вся сумма в июне. Ипотека Тимура не долг студии, но держится на её прибыли.

Вечером пани Хеля в фартуке поднялась за пятничными подносами и долго смотрела на две рамки на стене. «Раньше одна бумажка была. Теперь две. У меня тоже две. Одна,

сколько стоит булка. Вторая, сколько стоит пекарня. Первая всегда веселее».

Цену своей пекарни Вера однажды уже слышала. Ещё до того, как в этом офисе появился первый стол, её бывший начальник Анджей, теперь глава издательства большой студии, предложил оплатить всё. Взамен он хотел половину выручки навсегда и права на игру. Вера тогда ответила: «Половину навсегда. И вторая „Пекарня“ тоже будет ваша. Не делаем».

К восьми все разошлись. Марек остался. Над его столом висел листок с правилом, которое ему повесили год назад: «шаги по 20–30 %». Марек открыл старую таблицу: сколько стоят последние установки, когда бюджет растёт. Смотрел он на неё долго. Потом поменял одну цифру в первой строке, с трёхсот на двести пятьдесят, и стал смотреть снова. Потом на двести. Потом на сто пятьдесят.

Считаем

Сколько студии остаётся с доллара покупок. Через сайт идёт 30 % покупок, посредник берёт 5 %. Через магазины идёт 70 %, комиссия 23,1 %. $0{,}30 \times 0{,}95 + 0{,}70 \times 0{,}769 \approx 0{,}823$. Купленный игрок за год проводит в игре в среднем 15,28 дня, считая и тех, кто бросил в первый вечер. Чистыми за год: $(0{,}142 \times 0{,}823 + 0{,}047) \times 15{,}28 \approx 2{,}50$ \$. Установка 2,80 \$, минус примерно 15 % за друзей, которых он приведёт: $2{,}80 \times 0{,}847 \approx 2{,}37$ \$.

Июньские 38 000 \$ посчитаны по старым цифрам. В июле покупки и ролики меньше, установка дороже, и прибыль на

листе падает до 15 000 $. На второй лист идёт прибыль до доли фонда. Фонд берёт около 12 % того, что доходит от игроков, а не от прибыли, поэтому в июле заберёт 47 000 $, больше самой прибыли. На счёт приходит прибыль минус фонд: 15 000 − 47 000 = −32 000 $ в месяц.

Сколько протянем: деньги на счету делим на минус в месяц. 220 000 / 32 000 ≈ 6,9, то есть семь месяцев.

Итог главы

Табло

Честная комиссия: магазины в среднем 23 % вместо льготных 15 % → чистый LTV 2,78 → 2,65 $, цена игрока с друзьями 2,24 $, табло 1,18

Покупки 0,150 → 0,142 $, ролики 0,050 → 0,047 $ в день, установка 2,64 → 2,80 $ → чистый LTV 2,50 $, цена игрока с друзьями 2,37 $, табло 1,05 (было 1,24)

Студия

75 500 игроков в день

Прибыль за июнь 38 000 $

На счету 220 000 $

До займа 12 месяцев. Если покупать на 300 000 $ в месяц своими деньгами: −32 000 $ в месяц

Главное

Рядом с табло нужен второй лист: игроки в день, прибыль за месяц, деньги, сроки долгов. Игрок может окупаться, а деньги всё равно кончатся.

Льготная комиссия кончается, когда студия вырастает.

Apple считает миллион долларов за календарный год после своей доли, Google оставляет пятнадцать процентов на первый миллион каждый год.

Маленькие ухудшения перемножаются так же, как маленькие улучшения. Восемь десятых цента, три десятых цента и шестнадцать центов вместе забрали у табло больше десятой части.

Глава 1. Те, кто остался

В четверг Марек, как обычно, пришёл раньше всех. Но за свой стол не сел, а ждал Веру у двери, с курткой в руке. Когда она вошла, он положил ей на стол распечатку.

«Последняя тысяча установок стоит 3,58», сказал он.

Вера сняла сумку и села.

«При трёхстах тысячах в месяц средняя установка 2,80», сказал Марек. «Но дёшевы только первые установки. Каждая следующая тысяча дороже предыдущей, а последняя стоит 3,58. С поправкой на друзей чуть больше трёх. А приносит игрок 2,50. Я смотрю ROAS на седьмой день: сколько с каждого доллара рекламы вернулось за неделю. У последней тысячи он самый низкий. Каждый, кого я покупаю в конце месяца, уже в минусе».

«И что ты предлагаешь?»

«Сто пятьдесят. Вдвое. Средняя станет 2,44, табло 1,21. И топ я посчитал, как Тимур просил. Последняя тысяча тянет за собой из топа человек сорок бесплатных. Этого мало, чтобы она окупилась. Я считал не одну ночь».

Год назад Марек хотел в день запуска утроить бюджет. Тогда он считал установки, а деньги считал Тимур. На удачу Марек носил худи рекламной сети с какой-то конференции. Худи он давно убрал в ящик. Над столом висел листок, который ему повесили перед запуском: «шаги по 20–30 %». Про

шаг вниз вдвое в правиле ничего не было.

«Ты в понедельник говорил, что сети такое не любят», сказала Вера.

«Не любят». Марек пожал плечами. «Я тоже умею учиться. Медленно».

Планёрка

На планёрке против выступил Паша. Таблице он верил, но боялся другого. «Если будем покупать вдвое меньше игроков, через месяц их станет меньше. Инвестор смотрит на графики. У всех, кому он дал денег, графики идут вверх. У нас пойдёт вниз. И это тот самый инвестор, которому мы в июне должны четыреста пятьдесят тысяч».

«Если будем покупать на триста», сказал Тимур, «к февралю у нас кончатся деньги, и в июне отдавать будет нечего. Графики вверх, счёт вниз».

«Я не говорю триста», сказал Паша. «Я говорю: не вдвое. Двести пятьдесят. Двести».

Марек показал на свою распечатку. При бюджете двести пятьдесят тысяч последняя тысяча установок стоила 3,44 $, при двухстах 3,28 $. Обе в минусе. При ста пятидесяти 3,08 $, а с поправкой на друзей 2,61 $, почти вровень с тем, что приносит игрок. Совсем вровень вышло бы около ста двадцати, и то если покупки перестанут сползать.

«Колонка правильная», сказал Паша. «Но инвестор будет смотреть не на неё. Я видел его папку на встрече в мае. Там по странице на каждую студию, в которую он вложился, и на каждой странице одна линия. Он листает и останавливается там, где линия вниз».

«На нашей он остановится в феврале», сказал Тимур.

«Когда кончатся деньги. Лучше пусть остановится в августе, когда они есть».

«Звонить ему будешь ты», сказал Паша Вере. «Ты в январе рассказывала ему про рост. Триста в месяц, линия вверх до самого лета».

«Я помню, что я рассказывала».

Паша больше не спорил, но видно было, что он не согласен. Вера помолчала. На втором листе в рамке, рядом с табло, нижняя строка была та же, что в понедельник: «до займа 12 месяцев».

«Делаем», сказала она. «С первого августа сто пятьдесят. Инвестору я позвоню сама».

Она записала на доске решение, дату и подпись.

После планёрки Марек задержался у её стола. «Можно вопрос? Если в октябре цифры будут такие же, ты скажешь: семьдесят пять. Потом тридцать. Я понимаю почему. Я сам это посчитал». Он помолчал. «Тогда я вам зачем?»

Вера хотела сказать что-то правильное и не нашла. «Не знаю, Марек. Честно».

Он кивнул, как будто ждал именно этого, и вернулся к себе.

Минут десять Марек сидел над распечаткой. Справа от колонки «150» оставалось место, и он дописал карандашом ещё две: «75» и «30». Цену последней тысячи для них он считать не стал. При тридцати тысячах в месяц закупку можно вести по пятницам, между обедом и планёркой, и для это-

го не нужен отдельный стол. Он посмотрел на листок над столом, потом снова на карандашные цифры.

Потом стёр обе колонки, сдул с бумаги крошки резинки и набрал номер самой большой из сетей.

Звонок

Менеджер этой сети, с которым Марек работал полтора года, сначала решил, что ослышался. «Вы режете нас вдвое? Марек, вы же только вышли на стабильную доставку. Алгоритм вас знает. Если резко срезать, он переобучится, вы потеряете позиции на аукционе, потом обратно будете входить дороже. Давайте хотя бы двести восемьдесят. Я вам по старой дружбе дам бонус на креативы».

«Сто пятьдесят».

«Вы понимаете, что сети такое не любят?»

«Понимаю», сказал Марек. «Я это сам всем говорил».

Он положил трубку, открыл ящик, посмотрел на свёрнутое худи и закрыл.

Вера в тот же день позвонила инвестору. Звонила с лестницы, между вторым этажом и пекарней, где не слышно планёрок и пахнет корицей. На листке у неё были записаны три фразы. Она их выучила, но сказала совсем не в том порядке.

Инвестор выслушал, сказал «понятно» и спросил: «А игроков в день сколько будет к зиме?» Вера назвала цифру Тимура: около пятидесяти пяти тысяч, на четверть меньше, чем сейчас.

В трубке помолчали.

«Пришлите мне это письменно», сказал он. «С линией. Я хочу видеть её каждый месяц, не только прибыль».

«Пришлю».

«Вера, в январе вы говорили другое».

«В январе я считала другое».

Он сказал «понятно» второй раз и вежливо попрощался. Вера ещё постояла на лестнице. Снизу пани Хеля кому-то объясняла, что вчерашний хлеб дешевле, но не хуже. Вера поднялась, сфотографировала второй лист и отправила инвестору, не дописав ни слова.

Паша весь следующий день просидел с Мареком над тем, как резать бюджет по неделям, чтобы сеть не взбесилась. Марек диктовал: эту кампанию гасим в понедельник, а эту режем по чуть-чуть каждую среду, весь август. Резали не поровну. Первыми гасили самые дорогие хвосты: Штаты и Западную Европу на iOS, где цену последней тысячи видно с опозданием на неделю, и две сети, где она росла быстрее всего. Филиппины и Бразилию почти не трогали. Паша писал скрипт, который будет делать это сам.

«Ты понимаешь, что я пишу программу, которая делает твою работу?» сказал Паша вечером.

«Понимаю. Пиши аккуратно. Если она в два часа ночи срежет не ту кампанию, звонить будут мне».

В трекере у Паши к вечеру висело тридцать задач. Одну из них он увидел краем глаза. Её завёл Олек, тестировщик, который с первого дня собирает и проверяет версии: «Сайт: платежи без 3DS, новый аккаунт может купить на 50 $ в первый день. Риск?» Приоритет «низкий». Паша её не открыл.

Праздник

Август прошёл тихо. Сеть поворчала и привыкла.

В начале сентября на втором листе появилась прибыль за август: плюс 123 000 $. Реклама стоила вдвое меньше, а игроки, купленные весной, ещё играли и платили. Лучший месяц в истории «Теста». Год назад студия теряла по сто с лишним тысяч в месяц. На счёт из этих денег пришло меньше: фонд закупки, как и каждый месяц, забрал свою долю. 123 000 – 42 000 = 81 000 $.

Бодя, ведущий художник, предложил отметить. Паша сказал: «В пятницу, как люди». Нина, которая ведёт поддержку и сообщество игроков, спросила, можно ли наконец купить нормальные стулья. В пятницу заказали пиццу на всех, стулья тоже.

Кася стояла с тарелкой у рамки со вторым листом. «Можно глупый вопрос? Рекламы вдвое меньше, а денег больше. Тогда зачем мы раньше покупали на триста?»

«Затем, что те, кого мы купили, ещё играют», сказал Марек. «И платят».

«А когда перестанут?»

Марек не ответил и пошёл за второй коробкой пиццы, хотя первая была ещё не доедена.

Тимур в пятницу подошёл ко второму листу, пока все ели, и нарисовал под прибылью маленькую линию.

Линия показывала, сколько людей играет каждый день. Аналитики называют это DAU, игроки за день. В начале августа их было 75 900. В конце августа 66 400.

Вера подошла к нему с куском пиццы. «Дай людям один месяц. Один. Мы год шли к этому плюсу».

«Месяц дам», сказал Тимур. «Линию не сотру».

Марек посмотрел на линию через плечо Веры. «То есть мы в плюсе, потому что едим запасы».

Тимур когда-то объяснял число игроков в день ванной: вода течёт из крана, уходит в слив, и уровень держится, пока сколько втекает, столько и вытекает. Новые игроки это кран, ушедшие это слив. Марек этот рисунок помнил.

«Кран мой», сказал он. «Я его прикрутил. А слив наш общий».

Кто уходит

На планёрке в понедельник вопрос «надолго ли хватит воды» превратился в другой: кто уходит. Если старые игроки держатся, ванна мелеет медленно. Если нет, быстро.

Тимур разделил игроков на три кучки. Новички: в игре меньше месяца. Середина: от месяца до года. Ветераны: больше года. Почти все они пришли в первые недели глобального запуска, самые старые ещё с мягкого. Для каждой кучки он посчитал одно число, а объяснил его на примере библиотеки.

На пальцах

В районную библиотеку записаны триста человек, которые брали книгу хотя бы раз за месяц. В обычный день приходят восемьдесят. Значит, средний читатель заходит примерно раз в четыре дня. По этому числу лучше, чем по числу читательских билетов, видно, нужна ли людям библиотека.

$$\text{DAU/MAU} = \frac{\text{Игроки за день}}{\text{Игроки за месяц}}$$

Сверху те, кто заходил сегодня. Снизу все, кто заходил хотя бы раз за тридцать дней. 0,5 значит, что средний игрок

заходит через день, 0,1 значит раз в десять дней.

В конце августа в «Пекарню» заходили 66 400 человек в день и около 256 000 за месяц. 66 400 / 256 000 ≈ 0,26: средний игрок заходил примерно раз в четыре дня.

«Это хорошо или плохо?» спросила Вера.

«Покажу по кучкам», сказал Тимур. У новичков вышло 0,15: раз в неделю, они пока присматриваются. У середины около 0,25. У ветеранов 0,45, почти через день. Для них «Пекарня» стала привычкой, как утренний кофе.

«Ветераны наше всё», сказала Нина. Она знает многих по никам в Discord. «Croissant_Lola заходит каждое утро в шесть по Маниле, пишет в канал „good morning bakers“ и уходит. Год уже. Если она в какое-то утро не напишет, я полезу смотреть, что случилось».

«Только их меньше, чем я обещал», сказал Тимур и открыл расчёт второго года. По филиппинским когортам ветеран уходил на четверть с лишним быстрее, чем в прогнозе. На табло этого почти не видно: оно считает только первый год жизни игрока. Зато в ванне видно сразу.

«Почему они уходят?» спросила Вера. «Им же нравится».

Ответа у Тимура не было. Таблица говорила, сколько и когда, но не почему. Вера посмотрела на Лизу.

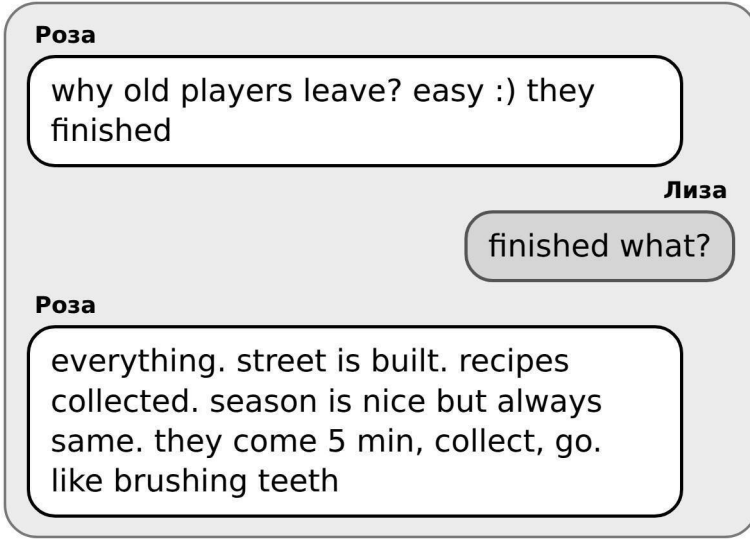
Лиза, геймдизайнер, посмотрела на кривую второго года и сказала одно слово: «Музей». Так полтора года назад она прозвала момент, когда всё построено и делать больше нечего: игрок ещё неделю переставляет мебель и уходит. Тогда

музей открывался на сорок седьмой день. «Опять. Только теперь через год. Надо проверить у ветеранов».

Роза

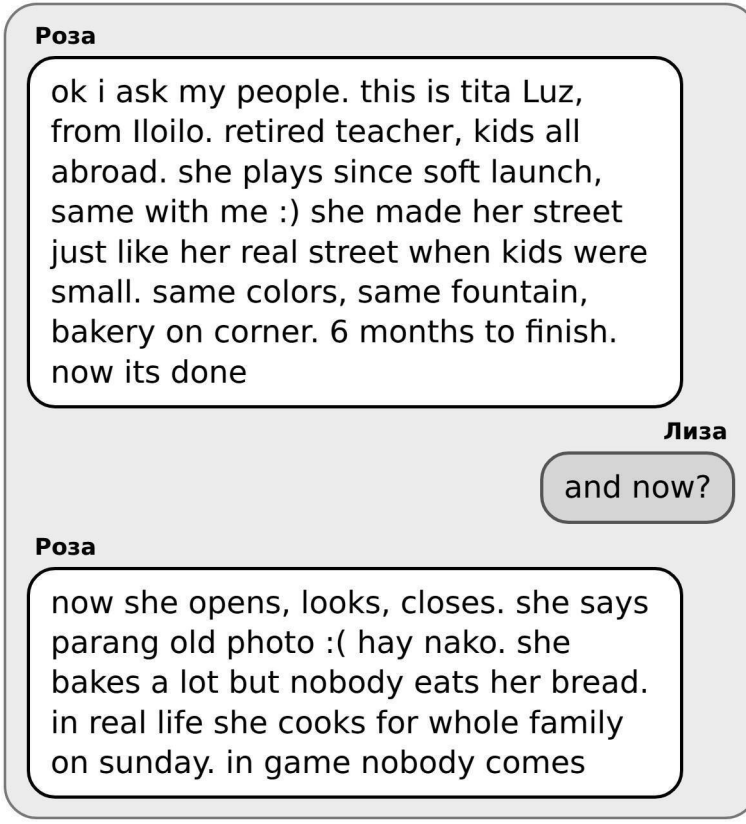
Ветеранов студии лучше всех знала Роза, добровольный модератор филиппинского канала в Discord. Нина познакомила с ней Лизу в тот же вечер. Лиза спросила одно: почему старые игроки уходят.

Роза ответила ночью по Варшаве, утром по Маниле, по-английски и коротко, как всегда.



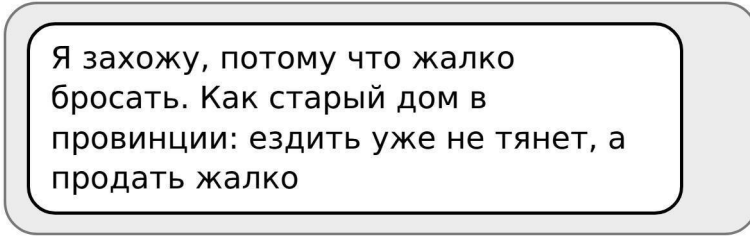
Через час пришло ещё одно сообщение, длиннее обычно-

го.



Лиза перечитала последнюю строку, выписала её на стикер и нарисовала рядом стол на шесть человек.

Через Розу Лиза поговорила ещё с десятком ветеранов, и все они говорили примерно одно и то же. Одна женщина из Себу написала:



Лиза распечатала эту фразу и повесила над своим столом.

Ужин у мамы

В субботу Лиза поехала к маме на Мокотув. Мама играет в «Пекарню» с первой недели глобального запуска: Лиза уговорила её «для статистики» и была уверена, что та бросит через неделю. Мама не бросила. Каждое утро в автобусе она соединяет мешки муки и ни разу ничего не купила.

За чаем мама показала телефон. Квартал из восьми домов, фонтан, все витрины. «Я всё сделала. Захожу, собираю заказы, выхожу. А что ещё делать?»

Лиза посмотрела в угол экрана, где показываются монеты. Шестьдесят тысяч с чем-то.

«Мам, а почему ты ничего не тратишь?»

«А на что? У меня всё есть. Копятся и копятся». Мама пожала плечами. «Пусть лежат. Мало ли».

Лиза зачем-то записала это в телефон: «60 000, всё есть, пусть лежат».

На полке за маминой спиной стояли семейные фотоальбомы, толстые, в бархатных обложках. Мама подписывает в них каждую фотографию: где, когда, кто. Лиза сняла один, открыла на середине. Пляж на озере Нарочь, 1998 год, Лизе шесть лет, у неё в руках ведёрко. Подпись маминым почерком: «Лиза построила замок. Волна смыла. Построила ещё».

Лиза сидела с альбомом на коленях, пока мама не позвала ужинать.

Летопись

В понедельник Лиза вышла к доске. «На мягком запуске я лечила музей новой улицей», сказала она. «Улица кончилась. Нужно то, что не кончается. Память не кончается».

Идей было две. Первая: «Летопись пекарни». Альбом, который собирается частями. Первая страница приходит, когда игрок полгода в игре. Весь альбом приходит в годовщину, ровно через год после дня, когда игрок впервые открыл игру. Сколько хлеба испёк. Кого из соседей угощал чаще всех. Как выглядела его улица в первый день и как сейчас, двумя картинками рядом. Самый редкий рецепт, который он нашёл. Альбом можно отправить другу. Ветераны свою годовщину уже прошли, им альбом придёт сразу, в день выхода.

Вторая: второй этаж пекарни. Для тех, кто отстроил квартал, наверху открывается мастерская. Там пекут по случаю: торт соседке на юбилей, свадебный для пары с соседней улицы. Купить такой торт нельзя.

«Сколько это принесёт?» спросил Марек.

«А мне было бы весело?» ответила Лиза. Потом поправилась: «Денег не будет. Будет зачем заходить».

«„Зачем заходить“ в таблицу не вставишь», сказал Марек. «У меня правило: сначала ролик. Если на ролик не нажимают, не делаем. Альбом роликом не проверишь, тогда давайте посчитаем. Три недели Паши и двух художников стоят де-

нег».

«Тётя Луз из Илоило открывает игру и закрывает», сказала Лиза. «Сколько она стоит?»

«Ноль», ответил Марек. «Она ничего не покупает».

«Она играет», сказал Тимур. «Пока она играет, она в линии на втором листе. Уйдёт, и вместо неё надо будет купить нового. По два сорок четыре».

Марек хотел ответить, посмотрел на рамку и не ответил.

«Как мы узнаем, сработало или нет?» спросил Тимур. «Скажи сейчас, что будет успехом. Не после. Через месяц любой результат покажется успехом».

Договорились: десятая часть ветеранов, выбранная случайно, получит альбом на месяц позже остальных. Тогда и сравнят, кто чаще перестаёт заходить: те, кто альбом получил, или те, кто ждёт. Страница на полгода приходит ещё в первый год игрока, поэтому, если альбом держит людей, это увидит и табло.

«Делаем», сказала Вера.

Паша сказал, что они с Кшиштофом сделают альбом за три дня. Кшиштоф, второй программист, носил наушники без музыки. Потом Паша поправился: «Ладно. Пять. Там картинки».

Вечером Кшиштоф поставил в трекере у задачи «Летопись» оценку: «две недели». Паша увидел, исправил на «пять дней» и ушёл домой.

На пятый день Паша сказал: «Ещё три». На седьмой

Кшиштоф позвал его к себе.

«Первого дня нет», сказал он. «У ветеранов. Мы не хранили, как выглядела улица в первый день. Тогда это никому не было нужно».

«Совсем нет?»

«Есть журнал, что и когда построено. Можно собрать улицу обратно, дом за домом, как было».

Паша посмотрел на журнал, потом на календарь.

Кшиштоф ничего не сказал и поменял в трекере «пять дней» на «три недели».

На десятый день Паша сказал: «Там картинки разного размера на разных телефонах». На пятнадцатый он пришёл в семь утра и ушёл в десять вечера. Альбом вышел в последнюю неделю сентября. Мастерская переехала на октябрь.

Бодя с Иреком, художником по фонам, рисовали мастерскую эти же три недели. Зоська, вторая художница, делала для неё посуду и, главное, медные весы. Весы она сходила срисовать вниз, к пани Хеле, и вернулась с ватрушкой, которую ей дали за то, что не мешала. Однажды утром Бодя пришёл с мукой на рукаве и на вопрос Нины, откуда, ответил: «Референс». Больше он не объяснял.

Письмо тем, кто ушёл

Пока Паша воевал с картинками, у Нины была своя идея, давняя. «За год в игру пришли почти два миллиона человек. Большинство ушло. Почту оставили многие, пуши не выключили многие. Давайте им напишем».

Марек вызвался написать текст. Нина приготовилась его переписывать: так уже было, когда он предлагал игрокам скидку, а она писала им лично. Через час Марек прислал в чат одно предложение: «Пани Хеля спрашивала, куда вы пропали: ваша пекарня стоит, как вы её оставили, а на углу открылась новая улица». И подпись: «Нина из „Пекарни“».

Нина прочитала, подняла глаза. «Подпись моя».

«Тебе они верят», сказал Марек. «Мне нет. Я помню, как ты меня в прошлый раз переписала».

Список собирал Томек, третий программист. Он обедал прямо за клавиатурой, из банки, которую утром наполнила жена. В список попали все, кто не заходил больше месяца, согласился получать письма и не отписался. Тимур попросил для сравнения оставить 44 000 человек из списка без письма.

«Это живые люди», сказала Нина. «Они тоже ушли. Им пани Хеля не напишет?»

«Люди возвращаются и без писем», сказал Тимур. «Каждый день кто-то вспоминает и заходит сам. Если напишем всем, через две недели не узнаем, кто вернулся из-за тебя,

а кто сам».

«А сколько их, тех, кто сам?» спросила Нина.

«Не знаю. Вот и узнаем».

Нина подумала. «Тогда им напишем, когда узнаем».

«Напишем».

Перед отправкой Олек проверил письмо на себе. У него были три тестовых аккаунта, в которые он не заходил с лета, и все три попали в список. На одном телефоне пуш пришёл дважды, на другом ссылка открывала магазин вместо улицы. Он прислал Томеку два скриншота без подписи. Томек поправил к обеду. Олек проверил ещё раз и поставил в трекере галочку.

Письмо ушло в середине сентября 400 000 бывшим игрокам.

Через две недели Нина принесла первый итог: вернулись 3 %, около 12 000 человек.

«Покажи знаменатель», сказал Тимур.

Нина показала. Из тех, кому не писали, сами по себе вернулось меньше половины процента. Значит, письмо сработало: около десяти тысяч из двенадцати вернулись из-за него, остальные пришли бы и так. По опыту прошлых возвратов Тимур прикинул, что через месяц из двенадцати тысяч останется около трети.

Двенадцать тысяч на несколько недель закрыли дыру в линии. В сентябре игроков почти не убыло: 66 400 в начале месяца, 65 900 в конце.

Марек подошёл к табло. Оно не шевельнулось. «Десять тысяч бесплатных игроков. Это как двадцать пять тысяч долларов рекламы. А табло стоит».

«Табло про тех, кого купим», сказал Тимур. «Эти уже наши».

«Значит, второй лист», сказал Марек и посмотрел на рамку. Там линия впервые за два месяца легла почти ровно.

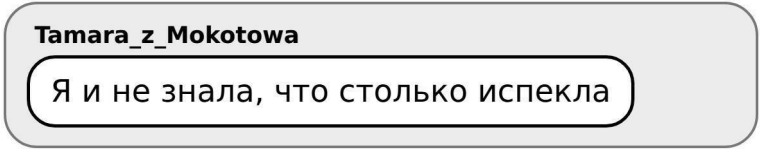
Возвращать ушедших умеют и большие. В 2025 году Clash Royale исполнилось девять лет, и, по словам самой Supercell, вернувшихся игроков за год стало вдвое больше. Выручка игры, по оценке AppMagic, выросла почти в два с половиной раза. Ушедшему игроку нужен только повод вернуться.

Сентябрь

В конце сентября табло всё равно опустилось.

Покупки продолжали сползать, каждый месяц на четыре десятых цента, ролики смотрели всё реже, реклама понемногу дорожала. В июле Марек обещал табло 1,21. В августе оно показало 1,18, в сентябре 1,13. Почему сползают покупки, Тимур по-прежнему не знал.

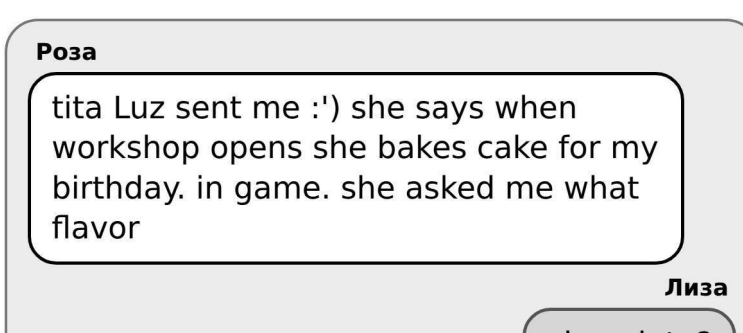
Альбом пришёл маме в последнюю субботу сентября. Мама прислала Лизе скриншот: на левой картинке пустой угол с одной витриной, на правой квартал из восьми домов с фонтаном.



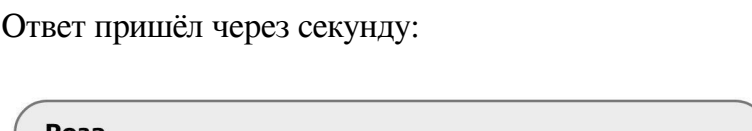
Бодя попросил разрешения повесить скриншот рядом с табло. Мама разрешила, но попросила замазать её ник. Ник был «Tamara_z_Mokotowa».

Первые дни альбом открывали почти все, кому он пришёл, и многие отправляли его кому-то. Роза прислала Лизе скриншот чужого альбома: улица в Илоило, те же цвета,

фонтан, пекарня на углу.



Ответ пришёл через секунду:



Тимур посмотрел на первые цифры по ветеранам и прогноз трогать не стал. «Первая неделя ничего не говорит. Сравню через месяц, когда альбом придёт и тем, кто ждёт».

На втором листе стояло: игроков в день 65 900, прибыль за сентябрь 100 000 $, на счету 330 000 $, до займа 9 месяцев.

Тимур в тот вечер уходил рано: дочке исполнялось два года. Перед уходом он остановился у табло. 1,13. Он достал телефон, открыл таблицу с платежами по ипотеке, которую никому не показывал, и поменял в ней одну цифру. Потом убрал телефон, снял второй лист со стены, протёр стекло рамки, повесил обратно и по линейке продлил линию игроков вниз до конца листа: так она пойдёт, если ничего не менять.

Дома на столе ждал торт с двумя свечками, чуть съехавший набок, потому что в автобусе его держала жена. Дочка задула свечки с третьего раза и сразу полезла в крем пальцем. Тимур посадил её на колени. Она потянулась к телефону у него в кармане и сказала «пекарня»: так у них дома называлось всё, что светится. Он отдал ей вместо телефона ложку.

Итог главы

Табло

Закупка 300 000 → 150 000 $, установка 2,80 → 2,44 $

В августе чистый LTV по совпадению тоже 2,44 $, цена игрока с друзьями 2,07 $, табло 1,18

В сентябре покупки сползают до 0,134 $, ролики до 0,045 $, установка 2,48 $

Чистый LTV 2,37 $, цена игрока с друзьями 2,10 $, табло 1,13 (было 1,05)

«Летопись» в прогнозе пока не учтена

Студия

65 900 игроков в день

Прибыль за сентябрь 100 000 $

На счету 330 000 $

До займа 9 месяцев

Главное

Последние установки самые дорогие. Меньший бюджет поднимает табло, но игроков становится меньше, и студия живёт за счёт тех, кого купила раньше.

Чтобы понять, кто уходит, делите игроков по возрасту в игре и смотрите, как часто заходит каждая группа. Ветераны держат игру дольше всех. Их уход табло не замечает, его видно на втором листе.

Что считать успехом, договариваются до запуска, а для сравнения оставляют группу, которой ничего не меняли.

Глава 2. Ночь чарджбэков

В первую пятницу октября, в 21:12, Вера уже стояла в куртке. Завтра в восемь утра открывалась осенняя ярмарка, самые денежные выходные квартала, и всё, что можно было проверить, проверили. Кася повесила в игре вывеску с первыми яблоками. Паша выкатил сборку ещё в обед и ушёл домой с видом человека, который больше ни за что не отвечает. Вера выключила свет над доской, и тут телефон звякнул.

Письмо пришло от посредника, через которого «Пекарня» принимает оплату на своём сайте. Короткое и вежливое.

«За сентябрь доля чарджбэков по вашему аккаунту составила 1,9 %. Наш порог 1 %. С сегодняшнего дня мы удерживаем 10 % ваших выплат на 180 дней. Если по итогам октября доля останется выше порога, мы будем вынуждены прекратить обслуживание».

Вера включила свет обратно.

Булку не покупал

Слово «чарджбэк» Вера видела в договоре с посредником, в той части, которую читают по диагонали.

На пальцах

Покупатель идёт в свой банк и говорит: «Эту булку я не покупал». Банк забирает деньги обратно прямо со счёта пекарни. Пани Хеля может спорить, но булка уже съедена, а спор стоит дороже булки. Если такие жалобы приходят часто, банк пекарни начинает подозревать её саму. Сначала держит часть её выручки у себя, чтобы было из чего платить по жалобам, которые ещё придут. Потом может перестать принимать у неё карты.

С сайтом «Пекарни» всё так же, только между студией и банком стоит посредник: он принимает оплату, платит налоги в разных странах и первым получает удар. За каждую такую жалобу он вдобавок берёт штраф. Поэтому он следит, какая доля платежей заканчивается жалобой.

$$\text{Доля чарджбэков} = \frac{\text{Чарджбэки за месяц}}{\text{Платежи за месяц}}$$

Вера позвонила Тимуру. Он ответил с третьего гудка, шёпотом: дочка только уснула. Вера прочитала письмо.

«Покажи знаменатель», сказал Тимур. «Все платежи или только сайт?»

Вера нашла таблицу в приложении к письму. «Только сайт. Шесть тысяч семьсот платежей за сентябрь, на семьдесят три тысячи долларов. Жалоб сто двадцать семь».

«Тогда это много. Почти две покупки из каждой сотни».

«А Visa?» спросила Вера. «Там же свои правила».

«Visa и Mastercard нас не заметят. Каждая считает только жалобы по своим картам и только от минимального числа. Visa начинает смотреть с полутора тысяч в месяц, Mastercard с сотни. У нас всего сто двадцать семь на обе, по Mastercard из них меньше сотни. Заметит посредник. У него порог один процент».

«Что будет, если он нас отключит?»

Тимур помолчал. Вера слышала, как он открывает ноутбук.

«Всё, что сейчас идёт через сайт, пойдёт через магазины», сказал он. «Почти треть покупок. Магазины берут больше. Табло потеряет сотых пять. И это в выходные ярмарки».

Больше года назад про сайт спорили три планёрки подряд. Боялись, что игроки не захотят уходить из магазина приложений, чтобы заплатить на сайте, где студии остаётся больше. Игроки захотели. Теперь выяснилось, что на сайт пришли не только они.

Вера написала Паше:

Вера

Можешь приехать? Сайт

21:40

Паша жил в десяти минутах. Он пришёл в куртке поверх пижамной футболки, сел за свой стол и открыл выгрузку платежей.

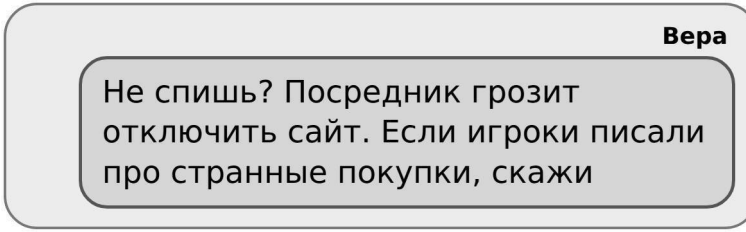
«Покажи мне мошенника», сказал он экрану. «В продакшене бывает всё. Покажи, что именно».

Экран не показал. Суммы обычные: 4,99, 9,99, изредка 49,99 $. Страны обычные: США, Германия, Филиппины, Бразилия. Днём больше, ночью меньше. Жалобы приходят с опозданием: большинство через несколько недель после покупки, когда настоящий хозяин карты наконец читает выписку, а отдельные и через несколько месяцев. В сентябре жаловались на августовские и сентябрьские платежи вперемешку, и никакой волны на графике не было. Было ровное, чуть повышенное «я этого не покупал».

Вера сидела рядом и не мешала. Это было трудно.

«Тут много людей по чуть-чуть», сказал наконец Паша. «Или один, который притворяется многими».

В 22:30 Вера написала Нине:



Нина не спала. Перед ярмаркой Discord всегда шумит, и она читала его до полуночи. Ответила через минуту:

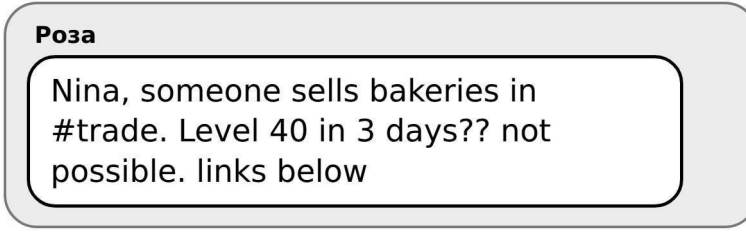


23:00

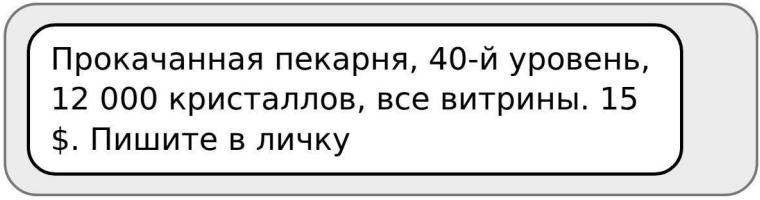
В Варшаве было одиннадцать вечера, в Маниле пять утра. Роза досиживала ночную смену в колл-центре.

За модерацию филиппинского канала в Discord Роза денег не получала. Получала рамку «Хранитель пекарни» на аватаре и привычку Нины желать ей доброго утра в полночь.

Сообщение пришло Нине в личку, по-английски, как всегда коротко.



Ниже было шесть ссылок. Канал «#trade» Нина создала сама, весной, чтобы игроки менялись рецептами. Рецептами там действительно менялись. А между рецептами, раз в несколько часов, появлялось одно и то же объявление:



Нина пролистала вверх. Первое такое объявление висело с середины июня. Почти четыре месяца, в её собственном канале.

Она написала Вере и Паше:



Потом ещё одно слово:



Через двадцать минут она была в офисе. Сняла шапку, села рядом с Пашей и сказала, не глядя на Веру: «Я этот канал открыла и ни разу не проверила, что там продают. Читала только рецепты».

Вера ответила так же, не глядя: «А я подписала договор и ни разу не прочитала пункт про чарджбэки. Давай дальше».

0:30

За полчаса из ссылок Розы и выгрузки Паши сложилась схема.

Кто-то покупает в интернете пачки чужих карт, в основном американских. Это дешёвый товар: номер, срок и код стоят несколько долларов. Заводит в «Пекарне» новый аккаунт, привязывает почту, переходит на сайт по одноразовой ссылке и покупает на чужую карту крупные наборы кристаллов. За пару дней аккаунт вырастает до сорокового уровня, к которому честный игрок идёт полгода. Потом продаёт аккаунт в «#trade» за 15 $. Покупатель получает пекарню мечты, продавец получает 15 $ на каждые 50 $ с чужой карты. Через три недели хозяин карты видит в выписке «Пекарню на углу», звонит в банк, и 50 $ списывают с «Теста». Плюс штраф. Пекарня мечты у покупателя остаётся.

В выгрузке Паша нашёл то, чего не замечал вечером: аккаунты, которые делают первую покупку в первый же день, и сразу большую. Честный игрок так почти не делает. Сначала он неделю печёт, потом покупает стартовый набор за 1,99 $, и только через месяц, если понравится, что-то крупнее.

Олек, тестировщик, приехал в начале первого, хотя его никто не звал. Увидел в рабочем чате, что Паша в пятницу ночью в офисе, и решил, что случилось что-то настоящее. Он сел за свободный стол, завёл новый аккаунт с филиппинским

адресом, перешёл на сайт и купил набор за 49,99 $ служебной американской картой, которую студия держит для проверки настоящих платежей. Покупка прошла за четыре секунды. Олек показал Паше экран. Окна банка на нём не было.

На пальцах

Когда вы платите картой на сайте, банк может прислать код в СМС или попросить подтвердить покупку в приложении. Эта проверка называется 3DS. В Европе закон требует её для большинства онлайн-платежей, кроме мелких и тех, что банк считает безопасными. Американские банки спрашивают, только если продавец попросил. Проверка раздражает: лишний шаг, иногда СМС не приходит вовсе. Зато если покупку подтвердили, а она всё равно оказалась мошеннической, отвечает банк, выпустивший карту. Если не подтверждали, отвечает продавец.

Когда собирали сайт, проверку не включили. Паша тогда сказал, что это лишний экран. Вера согласилась первой: лишний экран теряет игроков, это все знали. Кто станет воровать карты ради виртуальных круассанов? Проверку на мошенничество посредник по их просьбе ослабил ещё весной: строгая резала честные покупки, и Нина устала разбирать письма.

Около часа ночи в рабочем чате появился Кшиштоф, второй программист. Он увидел переписку и подключился из дома к серверу выплат, чтобы Паше не приходилось отвле-

каться. До утра он выгружал Паше списки подозрительных аккаунтов.

1:30

Паша хотел закрутить всё сразу. «Проверка на каждый платёж. Новым аккаунтам неделю ничего не покупать. Страна карты не совпадает со страной аккаунта, значит, отказ. К утру у нас ноль мошенников».

«И ноль Филиппин», сказала Нина.

Паша не понял.

«У многих моих филиппинцев платит семья», сказала Нина. «Сестра работает в Дубае, брат в Гонконге, мама в Эр-Рияде. Брат платит сам, своей картой: карта гонконгская, аккаунт филиппинский». Она переслала ему сообщение, которое Роза прислала час назад: «my sister sends me money for google play on birthdays :)». «Мошенников там нет. Там семья. А проверка на каждый платёж завтра, в первый день ярмарки, это тысячи людей, у которых не пришла СМС. Они не будут ждать. Они напишут мне, а потом поставят нам единицу в магазине».

«А если не закрутить, нас отключат, и они не заплатят вообще», сказал Паша. «Ни через сайт, ни через тебя».

Вера снова набрала Тимура и включила громкую связь. Тимур говорил шёпотом из коридора: дверь в детскую была приоткрыта.

«Давайте сначала запишем, чего хотим», сказал он. «Иначе будем спорить, кто больше боится».

Вера взяла маркер. Этой привычке студия научилась на тестах: правило для спора пишут до спора. Она написала на доске две строки.

«Цель: в октябре ниже 1 %»

«Честных теряем не больше одного из двадцати»

Дальше каждую меру прикладывали к двум строкам.

Проверка на каждый платёж. Мошенники кончатся, но, по прикидке Тимура, бросят оплату около семи честных из ста, а в ярмарку больше. Не проходит по второй строке.

Проверка только на первую покупку на сайте. Мошенник каждый раз покупает с нового аккаунта, значит, каждый раз попадёт на проверку. Честный пройдёт её один раз и дальше будет платить как раньше. «Каждый двадцатый новичок на ней споткнётся», сказал Тимур. «Это ровно наша граница, но только для новичков. Остальных она не касается». Проходит.

Не больше двух покупок в сутки у аккаунта моложе недели. Честный новичок за первую неделю обычно не покупает ничего или один стартовый набор. Проходит.

Страна карты не совпадает со страной аккаунта: отказывать только в наборах дороже 20 $. Паша хотел отказывать во всём. Нина хотела не трогать вовсе. Сошлись, когда Нина сама посчитала: «Абонемент пекаря» стоит 4,99 $ и пройдёт. На большой набор к дню рождения сестра пришлёт Розе денег, и Роза пополнит Google Play на кассе 7-Eleven у дома: приложение даст код, она покажет его кассиру, заплатит на-

личными, и баланс пополнится сам. Проходит.

«Делаем три», сказала Вера. «Паша?»

«Сделаю», сказал Паша.

«Сколько мы потеряем на сайте?» спросила Вера.

Тимур посчитал вслух. Каждый двадцатый новичок, споткнувшийся на проверке, это около одного пункта. Большие наборы по картам из другой страны уйдут в магазины, ещё около пункта. «Сайт опустится с тридцати процентов покупок до двадцати восьми. Не до нуля».

Уже собираясь отключиться, он добавил: «И имейте в виду: хвост сентября всё равно придёт в октябре. Жалобы идут три недели. Что бы мы сейчас ни включили, сентябрьские мошенники отзвонятся в банк в октябре. Поэтому новых надо отрезать совсем. Если их станет только меньше, в октябре мы всё равно будем выше порога».

Из трубки донёсся тонкий сонный голос: «Папа, кто?» Тимур ответил: «Тётя Вера ловит воров». Голос подумал: «Тихо ловит?» Связь отключилась.

3:40

Нина тем временем чистила «#trade». Удалила объявления, забанила продавцов, написала в канал по-английски, и Роза за две минуты перевела на тагальский: «Пекарни не продаются. Если вам предлагают купить аккаунт, это украденные деньги. Купленные аккаунты мы проверим». Нина подумала и дописала: «Рецептами меняйтесь, как раньше».

Покупателей Вера решила той ночью не банить. Среди них были дети, которые хотели красивую пекарню и не понимали, откуда она берётся. «Продавцов закрываем», сказала она. «Покупателям пишем. Решим в понедельник».

В 3:40 Паша включил проверку банка. Олек повторил свою покупку: новый аккаунт, американская карта, филиппинский адрес, 49,99 $. На экране появилось окно банка. Олек ввёл неправильный код, и покупка не прошла.

В 4:10 включили лимит для новых аккаунтов и правило для карт другой страны. Паша откинулся на стуле и посмотрел в потолок.

Олек, который за всю ночь не проронил ни слова, сказал: «Я же писал в июле».

Паша медленно повернулся. Олек открыл трекер задач. Там висела задача от 9 июля: «Сайт: платежи без 3DS, новый аккаунт может купить на 50 $ в первый день. Риск?» Приоритет «низкий». Исполнитель: Паша.

Паша смотрел на экран секунд десять. «Олек. Ставь мне сразу высокий. Всегда. Даже если я буду кричать».

Вера засмеялась впервые за ночь, и Нина вместе с ней.

Ярмарка

В 6:40 пришёл Марек. На выходные Марек из принципа выключает рабочий чат. Утром он его включил и увидел ночную переписку. Он принёс пять кофе из автомата на углу и застыл в дверях. «Вы что тут, ночевали?»

«Ловили мошенников», сказала Нина и показала ему выгрузку.

Марек сел, отпил кофе и пролистал выгрузку до конца. Потом открыл свою таблицу закупки. «Подождите. Филиппины. С лета у меня там игроки из рекламы платили в первый же день вдвое чаще, чем раньше. Я думал, это новый ролик сработал. Я ставки там поднял». Он нашёл нужный столбец. «Ролик тут ни при чём. Это ваши сороковые уровни. Они заходили через мою рекламу, покупали на чужие карты, и я считал их лучшими игроками года».

«Сколько ты на них потратил?» спросила Вера.

«Не знаю. Посчитаю». Марек закрыл ноутбук. «Ставки сегодня же верну».

Ярмарка открылась в восемь, вовремя. Первые часы были самыми тихими за сутки. К обеду пошли письма, которых Нина ждала. Она прочитала одно вслух: «Я. Заплатил. Где. Кристаллы?!» Это были честные игроки, у которых СМС пришла через пять минут после того, как окно оплаты закрылось. Деньги не списались, кристаллы не пришли, и лю-

ди были уверены, что их обокрали.

Когда запускали сайт, Нина поставила условие: человек, который заплатил и не получил кристаллы, получает ответ в течение суток. Не трёх дней. Суток. В ту субботу таких писем пришло 214. Нина ответила на все до девяти вечера, большинству по шаблону, который написала в шесть утра, и сорока трём лично, потому что они были злые.

В воскресенье писем было 61. В понедельник 19.

Куда уходит доллар

В понедельник Вера позвонила посреднику и дозвалась живого человека. Рассказала про ночь: какие меры включили, во сколько, и что хвост сентябрьских жалоб ещё придёт. Попросила об одном: считать октябрь отдельно по платежам после ночи с пятницы на субботу. Сотрудник посредника сказал, что резерв останется по договору, а насчёт октября «посмотрим на динамику». Вера записала его имя и дату.

В тот же день пришла первая выписка с удержанием. Из выплат за выходные посредник оставил у себя около 600 $. За месяц наберётся около 7 000 $. Вернёт их через полгода, весной, если всё будет чисто.

Вера прочитала выписку дважды и спросила то, что давно хотела спросить: «Тимур, а сколько вообще до нас доходит? С каждого доллара, который игрок заплатил. Я каждый раз вижу новую дырку и не понимаю, сколько их всего».

Тимур не стал открывать таблицу. Он снял с подоконника банку из-под варенья, куда годами ссыпали мелочь на фильтры для кофе, высыпал её на стол Веры и отсчитал сто монет по одному грошу. «Пусть грош будет центом. Вот доллар. Игрок его заплатил».

Семь монет он отодвинул в сторону. «Налог. В Европе он сидит в цене, в Америке его добавляют сверху, где-то его нет совсем. В среднем по нашим игрокам семь центов. Он даже

не наш, мы его не видим».

Ещё пятнадцать. «Магазины. Как и говорили в июле: порог мы прошли, с октября у Apple тридцать, у Google по-прежнему пятнадцать. Через магазины идёт больше двух третей покупок. С покупок в магазинах берут почти четверть, на весь доллар это пятнадцать центов».

Одну монету. «Посредник на сайте».

Девять. «Фонд закупки. Он платил за рекламу вперёд и забирает долю выручки с игроков, которых купил, а это почти все наши. Двенадцать процентов того, что до нас дошло, пока не вернёт своё».

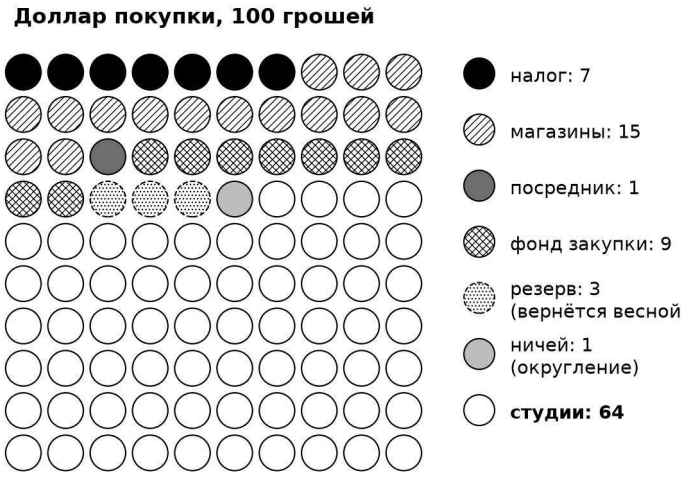
Три монеты он положил отдельно, на край стола. «Резерв. Там два с половиной, но грош не режется. Вернётся весной, если в октябре будем чистыми».

Перед Верой осталось шестьдесят пять грошей. Тимур отодвинул ещё один на середину стола.

«А этот чей?» спросила Вера.

«Ничей. Округление. Наших шестьдесят четыре. До зарплат, до аренды, до рекламы».

$$\text{Остаток с доллара} = \frac{\text{Дошло до студии}}{\text{Заплатил игрок}}$$



Доллар покупки грошами, как его разложил Тимур. Из ста центов студии остаются шестьдесят четыре, и это ещё до зарплат, аренды и рекламы.

Вера смотрела на шестьдесят четыре монеты. Потом сгребла три из резерва к себе. «Эти я считаю нашими».

«Считай», сказал Тимур. «Только не трать».

«А на табло тогда что?» спросила Вера. «Там же было восемьдесят два цента, после магазина».

«Табло про игрока: окупается ли тот, кого мы купили», ответил Тимур. «Налог оно не считает с самого начала, а фонд и резерв к игроку отношения не имеют. Шестьдесят четыре это про нас, про деньги на счету».

Марек взял грош из кучки «магазины» и покрутил в пальцах. «Пятнадцать. А мы ещё радуемся, что посредник берёт один».

«Радуемся», сказал Тимур. «Playtika, по её отчёту, в конце 2025-го получала через свои сайты больше трети выручки, мимо магазинов. А без сайта у нас было бы двадцать один».

Октябрь

Мошенники ещё неделю пробовали. Новые аккаунты упирались в окно банка, наборы за 49,99 $ с чужими картами не проходили, объявления в «#trade» Роза удаляла раньше, чем Нина успевала проснуться. Потом попытки прекратились. Видимо, нашлась пекарня попроще.

Покупателей прокачанных аккаунтов не забанили. Нина написала каждому: аккаунт куплен на украденные деньги, кристаллы с него сняты, всё, что игрок сделал своими руками, остаётся. Ответили не все. Мальчик из Огайо написал: «Я не знал. Можно я начну заново?» Нина подарила ему стартовый набор. В отчёте у Веры это записано строкой «маркетинг».

Марек посчитал. С лета он потратил на рекламу, которая приводила мошенников, около 4 000 $. Это не попало ни в одну жалобу и ни в один резерв. Он написал цифру на своём листке над столом, под правилом «шаги по 20–30 %», и обвёл.

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.