

加强电视剧制作经费管理的思考

任春萍

加强电视剧制作经费管理,能够提高资金的使用效率,控制电视剧制作成本,打造精品力作,提升电视剧制作企业的核心竞争力。本文在分析电视剧制作特点、电视剧经费管理的着力点和经费管理存在问题的基础上,提出了加强经费管理的建议。

一、电视剧制作的特点

电视剧是艺术品,其制作有显著的行业特点:一是经费投入较大。制作环节复杂且高度专业化,从剧本策划、拍摄完成到发行需要大量的资金支持。二是经费内容繁杂。前期策划有剧本的版权费、编辑费、审稿费等;拍摄制作期有演职人员劳务费、美工费、置景费、道具费、场租费、灯光摄像费、设备和车辆租赁使用费、服装费、化妆费、食宿费、交通费等;后期制作有配音配乐制作费、字幕费、制作机房租赁费、特技制作、审片费等。和其他行业企业生产相比较,电视剧制作既包含一般生产企业的材料费、设备租赁费,又包含了大量艺术创作者的创作费、劳务费等内容,经费支出内容复杂多样。三是人员费用较高。制作经费中人员劳务费占比较高,有的已达到总投资额的60%~70%。四是制作周期较长。一般情况下从开始筹备到取得发行许可证的周期是1~2年,有时会因主创人员档期、不可抗力造成拍摄超期、特殊题材审查等诸多因素造成周期延长,有的周期长达5年甚至更长。五是费用弹性较

大。有些制作费用,如主要演员劳务费、道具费、场景费等,市场价格差异较大,制作费用具有较大的伸缩余地。六是预算控制较难。电视剧拍摄中存在很多不确定因素,如对环境、天气、场地的特殊要求等,这些因素不是人为可控的,这就导致电视剧的预算制定不像其他行业生产企业精准,电视剧预算编制通常以十万元甚至百万元为单位编制。诸多变数影响预算执行。七是面临风险较高。首先是政策风险。电视剧的内容受国家有关部门监管,部分题材受限制,因有关政策规定因素可能造成电视剧停拍、不能发行。其次是拍摄风险。拍摄中进度把控不力、突发状况等诸多因素,可能导致电视剧不能按期完成。第三是市场风险。对市场需求判断有误导致发行不利。这些风险会直接造成投资失败或收益受到较大影响。

二、电视剧经费管理的着力点

上述电视剧制作的特点,加大了电视剧经费管理的难度。有效发挥经费管理的作用,必须尊重艺术创作规律,找准着力点,使经费管理更加科学合理,确保经费高效使用。一是注重“两个效益”。坚持以人民为中心的创作导向,坚持把社会效益、社会价值放在首位,保证作品的质量,是财务人员进行制作经费管理的根本遵循。不能因控制经费而降低制作水准,更不能粗制滥造。既要弘扬社会主义核心价值观、传播正能量、引领良好

社会风尚,还要得到观众和市场认可,产生影响力,获得经营收入,实现社会效益和经济效益的双丰收。二是注重合规合法。严格把控演员费用,把演员片酬比例限定在合理的制作成本范围内。同时还要依法代扣代缴个人所得税,确保演员费用合规合法,保障制作电视剧的品质。三是注重艺术品质、艺术水准。支持源头剧本创作,扎实做好“一剧之本”,确保做强内容。同时,适当增加拍摄和后期制作方面的资金预算,提高电视剧的审美格调、文化内涵、精神意蕴,全面提升制作品质。经费保障制作创新,利用先进的技术手段,提高视觉和听觉上的美感,提升观赏性,增强作品的吸引力。

三、电视剧经费管理存在的问题

经费管理贯穿于拍摄制作的所有环节,做好经费管理是电视剧拍摄制作正常进行并取得预期效果的有力保障。实务中,经费管理还存在一些问题,如:在制度执行方面不严格,经费管理涉及面广、专业性强,需要摄制组全体人员的支持和配合。虽然摄制组制定了相关财务管理制度,但在执行过程中,有的工作人员思想懈怠、责任心不强,风险意识淡薄,造成制度未落地、落实、落细,使制度流于形式。在预算执行方面,制片人管理团队对影视制作环节不够熟悉、对市场行情了解不够深入,制作经费支出的内容考虑不全,导致经费预算结构不



图/中国财政摄影家协会

合理、不科学、内容不完整,出现频繁调整预算甚至超支的问题。在合同管理方面,有的合同条款不严谨、不完备、内容不明确,出现法律纠纷增加经费支出的问题;有的合同文本不规范,甚至出现“阴阳合同”,违反国家有关法律规定。在费用支付方面,随着4K/8K、VR/AR/MR等先进技术的综合应用,可以打造沉浸式、互动式、情景式新体验,增强电视剧的吸引力、感染力,提升收视效果,但目前这类费用的标准尚欠缺,有关费用支付标准不统一。

四、加强电视剧制作经费管理的建议

(一) 加强制度执行

各项经费管理制度既是财务人员进行经费管理的基本依据,也是保证电视剧拍摄制作的各个环节能够按照一定制度规范运行的行为准则。

1. 项目经费管理制度。制定规范科学的经费管理办法,明确电视剧生产制作中的资金、人力、物料等各种资源的耗费,细化费用支出范围,明确各种制作费的核算项目,对费用的归集和分摊进行严格的规范管理,从而准确地计算出电视剧各个部门费用和总的拍摄制作费。

2. 财务支出审批制度。在摄制组财务管理中,资金审批权限是明确财务责任、处理摄制组财务关系、规范财务行为的重要依据,是重要的带有纲领性质的文件。审核投资预算以及在

电视剧拍摄制作过程中相关费用的报销都必须遵照财务审批权限的规定。

3. 费用支出标准制度。根据国家相关规章制度,结合电视剧制作的实际情况制定出拍摄日常的费用支出标准,实现对摄制组中各个部门消耗的有效控制,包括住宿费、伙食费、交通费、租车费、审片费、通讯费等。

4. 资产管理制度。对于摄制组搭建的场景,摄制组美术、道具等部门采购的物品等,财务人员应建立实物备查账并逐项核对实物,待拍摄结束后统一分类收回入库、处置。

5. 风险管理制度。要加强风险控制措施,做好风险应急处理预案,将风险控制在最低程度,从而控制风险成本的增加。

(二) 加强预算执行

经费管理和预算管理相辅相成,经费管理要结合预算管理。着力在关键环节强化预算管理,提高预算的执行力。在电视剧项目立项阶段,财务人员要审核预算内容是否包含前期策划、拍摄、后期制作、宣传发行推广等费用,保证经费预算的完整性。根据有关财务规章制度,审核、分析、论证和判断预算中的每一个项目,及时全面地提出预算的初审意见或建议,保证经费预算的真实性、准确性、合法性、合理性、科学性。在拍摄制作过程中,要加强预算执行的严肃性,总投资预算一经批准不予调整。拍摄制作中因拍摄场景、拍摄计划等重大事项变更或者发生突发情况致使投资额与

预算有差异需要调整预算时,要履行审批流程。综合考虑电视剧拍摄中的诸多不确定因素,其他项目的预算明细可以有一定幅度的调整。

(三) 加强合同管理

拍摄制作中涉及采购类、制作服务类、人员劳务等多种类型合同。这些合同涉及合同管理业务流程多个环节,包括合同签订、履行、变更等,要抓住突出问题、重点领域加强合同管理,如规范合同文本。合同要素要完备、条款要齐全,当事人双方的权利、义务要具体、明确,文字表述要准确无误。对于人员劳务合同,首先合同金额都要明确含税,依法依规由摄制组代扣代缴个人所得税;其次按照演员、职员不同的酬金计算方法,如:“打包一口价”“每集”“每月”“每天”“每小时”等,分别规范相应的合同文本形成相对统一的格式,有效防止“阴阳合同”。确保每一项支出都在经费管理的范围之内,最大限度地降低制作费用,保障项目的稳定完成。

(四) 创新管理

财务人员应该把眼界扩展到影视行业政策,要熟悉电视剧的基本情况,了解电视剧的制作方式、生产流程和供应商市场行情。积极参与到拍摄现场,把管理和服务主动融入到拍摄制作全过程,全面了解摄制组的情况,了解先进技术在电视剧制作中的运用,摸索出新技术费用的统一标准,使经费管理更加规范化。

(作者单位:中国国际电视总公司)

责任编辑 任宇欣

主要参考文献

- [1] 杨朝霞.电视剧的成本预算控制方法分析[J].企业改革与管理,2018,(10):142-143.