**理念**

17年时，京东集团的资金分析管理理念可以分为**技术、集中、专业研判、合规、滚动预测、风险管理**六个维度。

**技术：**京东集团拥有一个强大的资金管理系统，整体系统自主研发，强化资金的滚动预测。作为零售企业，京东集团的现金流波动非常大，如何管理现金缺少环节，如何管理现金富裕环节，让整个周期变得非常平顺，都是资金管理关注的焦点。风险管理无处不在，如何进行风险管理，有很多维度，运营风险、外汇风险或者流动性风险。

**集中：**集中管理的思路伴随着京东集团发展的脉络，随着业务规模的扩大，资金管理的规模效应不容忽视，集团现金管理的集中度不断提高至全球集中统一管理的状态。

**专业研判：**专业研判也是资金管理的一个重要维度，京东资金管理部门需要在不同类型与不同地域的资金市场中把握不同的趋势，并且对市场、产品和相关金融机构的解决方案进持续性研判。

**合规：**合规已经深入了资金管理的方方面面，从交易发起、数据分析到资金管理报告，以及资金管理的各个环节，京东资金管理部门都会有相应的流程，让专业流程指导所有资金部门的职责与岗位设定，规范日常的资金运营。

**滚动预判：**大数据、IT系统可以帮助建立每日、每周及每月等不同层次与维度的现金流滚动预测体系，确保集团流动性的有效管理，有效的资金分析体系将提供准确的流动性管理决策基础

**风险管理：**通过系统固化流程，加强对数据的挖掘，不确定性的借助系统提前预警，加强风险控制，不断更新数据的分类，使得资金报告的维度更加精细。

**架构**

2017年，京东集团资金管理职能部门包括**资金业务部、资金共享中心、银行业务部、资金分析部、资金运营部、融资管理部、海外业务部。**

资金管理部门也非常注重与预算部、各个业务条线、税务团队的合作，这些部门有力支持着集团资金分析，对于资金滚动预测，在历史数据挖掘的基础上更需要前瞻的预测，不同部门的联动极大提升了预测的有效性。

在现有的资金管理架构下，京东集团资金管理团队处理着万亿元级的交易资金规模，背后的资金共享中心进行着大数据加工与处理，让交易数据发挥它的价值，让资金分析形成专项报告基础。资金分析是整体资金战略决策非常重要的基础，做好分析工作是确保京东能够从容地做出投融资决策的前提条件之一。

海外业务部也是一样，随着国际化步伐加速，尤其2014年上市以后，为了强化海外资金市场的有效运用，有力支持集团国际化业务，2017年京东集团将资金不同部门的海外资金业务对接整合设立的海外业务部，统一服务对接所有海外业务与机构。

现有的资金分析体系能够让资金管理部第一时间把握整个集团流动性状况，同时具备资金的前瞻性规划。京东资金管理部门需要将不同部门的预测数据整合到集团统一的流动性管理工作中形成有效的资金决策，比如融资的规模，现金投资的时点与期限等。

资金分析体系的基础是资金交易数据的分析。数据让京东能够实时产生特定的资金专业报告，从最基础的余额、资金分布，到资金最终的归集，数据每天都在变化，基于大数据分析，京东资金管理部门能非常从容地为集团的需求做出决策，基于这个分析演化出了不同的报告矩阵，基于数据之上的分析决策可靠程度更高。

随着各个资金流程的梳理，京东已经演化出了不同维度的资金报告，涵盖所有资金管理的方向，包括流动性管理、投融资决策以及外汇风险分析。

**各部门作用**

单独从资金的交易、分析、运营的这一视角来看，**资金业务部、资金共享中心、资金分析部和资金运营部**形成了京东资金管理从规划、执行、分析、内控等诸多资金交易环节的闭环。

具体来看，**资金业务部**按照集团业务板块分类，将商城、物流、金融、技术等的资金交易以统一原则进行管理，通过资金管理系统生成自动化解决方案。

**资金共享中心**将每日资金数据的加工、基础报表的梳理等可以流程化、标准化的工作，用统一的流程、标准来定义，提高工作效率。

**资金分析部**根据资金共享中心的数据报告，结合预算、投资与业务板块等规划数据，借助资金管理系统，实现现金流滚动预测，让管理决策层清晰地实时地了解资金动态。它是京东资金管理强化战略规划的基础职能。资金分析部根据历史数据报告，基于预算及业务部门联动机制，形成每日、每周及每月等不同层次与维度的现金流滚动预测体系，确保集团流动性的有效管理，实现“618”、“双11”等重大时点与交易事项提供的有效预判，有效的资金分析体系将提供准确的流动性管理决策基础。

**资金运营部**以企业内控为目标，基于资金管理原则，实现制度、流程的梳理、制定和更新；日常跟踪各项资金相关流程的有效执行；确保资金业务的合规，实施内外部审计、SOX对接，跟进新业务培训等。

基于资金运营职能的进一步深化，海外业务部、银行业务部、融资管理部的设置体现了京东资金管理专业化能力的需求。

**海外业务部**，负责全球市场的扩张和投资。从2014年美国上市到全球购业务的推出，京东集团在加快海外业务的拓展步伐，资金管理也要跟着业务的步伐加强国际化运作和专业服务能力。京东集团将全球市场的扩张和投资聚焦在资金管理部的海外业务部，例如，加强对全球采购目标市场相关资金政策的分析，全球相关金融中心外汇、融资市场的研究。由于海外业务对国际化、资金专业及语言能力要求较高，京东将原有几个部门中所有的海外资金业务独立出来，整合为海外业务部，以加强专业化运作，充分运用中国香港、新加坡等境外资金中心或金融中心平台，形成境内外资金市场联动，加强对不同地区市场动态的把握，目标于集团在全球范围内实现资本结构的提升、稳定与优化。

**银行业务部**，管理银行账户和银行关系管理。经历13年的砥砺发展，京东集团范围内的实体、银行账户数量渐趋增多，账户结构渐趋复杂，专业化和点对点的连接有利于银行合作的有序管理。对此，京东从金融机构的类型和经营地域进行分类，从合作深度、服务水平、资金成本等重要指标构建动态管理矩阵，实现梯队式管理，从而达到和各金融机构合作的整体平衡。

**融资管理部**承担集团的统一授信管理的职责，主要有项目融资、授信管理和资本市场等， 能够针对集团不同的融资需求制定相应的融资策略（例如，不同类型的金融机构的选择、境内或境外融资市场的选择、融资产品或利率的选择），以及人才的专业化，实现融资的专业化管理。