

苏宁云商集团股份有限公司

2016 年度内部控制评价报告

苏宁云商集团股份有限公司全体股东：

根据《企业内部控制基本规范》及其配套指引的规定和其他内部控制监管要求（以下简称“企业内部控制规范体系”），结合本公司内部控制制度，在内部控制日常监督和专项监督的基础上，执行内部控制评价程序，我们对公司 2016 年 12 月 31 日（内部控制评价报告基准日）的内部控制有效性进行了评价。

一、重要声明

按照企业内部控制规范体系的规定，建立健全和有效实施内部控制，评价其有效性，并如实披露内部控制评价报告是公司董事会的责任。监事会对董事会建立和实施内部控制进行监督。经理层负责组织领导企业内部控制的日常运行。公司董事会、监事会及董事、监事、高级管理人员保证本报告内容不存在任何虚假记载、误导性陈述或重大遗漏，并对报告内容的真实性、准确性和完整性承担个别及连带法律责任。

公司内部控制的目标是合理保证经营管理合法合规、资产安全、财务报告及相关信息真实完整，提高经营效率和效果，促进实现发展战略。由于内部控制存在的固有局限性，故仅能为实现上述目标提供合理保证。此外，由于情况的变化可能导致内部控制变得不恰当，或对控制政策和程序遵循的程度降低，根据内部控制评价结果推测未来内部控制的有效性具有一定的风险。

二、内部控制评价结论

根据公司财务报告及非财务报告内部控制重大缺陷的认定情况，于报告基准日不存在财务报告及非财务报告内部控制重大缺陷。董事会认为，公司已按照企业内部控制规范体系和相关规定的要求在所有重大方面保持了有效的内部控制。

自内部控制评价报告基准日至报告发出日之间，未发生影响内部控制有效性评价结论的因素。

三、内部控制评价工作情况

（一）内部控制评价范围

公司按照风险导向原则确定纳入评价范围的主要单位、业务和事项以及高风险领域。纳入评价范围的主要单位包括公司各管理总部、各业务独立公司及重要子公司。

纳入评价范围的主要业务和事项包括：组织架构、发展战略、人力资源、社会责任、企业文化、资金管理、采购管理、资产管理、销售管理、物流管理、开放平台业务、研究与开发、金融业务、工程项目、担保业务、业务外包、投资管理、财务报告、预算管理、合同管理、内部信息传递、信息系统等方面。上述纳入评价范围的单位、业务和事项以及高风险领域涵盖了公司经营管理的主要方面，不存在重大遗漏。具体如下：

1、组织架构

公司严格按照《公司法》、《企业内部控制基本规范》及相关法律法规要求建立健全公司治理架构，规范公司组织运作。公司依法设立股东大会、董事会、监事会，严格按照《公司章程》、《股东大会议事规则》、《董事会议事规则》、《独立董事制度》、《总裁工作细则》等制度执行，保障了组织运作的规范性。

2016年随着互联网零售转型的深入推进，公司已经形成了零售、物流、金融三大业务单元，围绕多元化业务和专业化经营，优化完善组织设置，推进事业部公司化和小团队作战体系，提升企业运作效率。

2、发展战略

2016年公司在外部环境较弱的情况下，充分发挥 O2O 融合优势，线上线下联动，采取积极的价格政策，线上继续保持较快增速。零售业务规模效应显现，经营效益改善；金融、物流业务在零售主业的带动下，呈现规模快速提升、利润稳步增长的良性发展势头，尤其在第四季度，公司持续推进的一系列优化举措有了实质性的突破，若不考虑四季度出售项目公司股权的影响，实现了归属于母公司股东净利润转正，苏宁互联网零售转型的盈利模式得以实践，企业发展迎来新拐点。

3、人力资源

公司完善了人力资源战略框架体系，调整了人力资源中长期战略规划，包括公司未来发展的人力需求规划、人才梯队规划；根据长远发展战略，完善人才选聘、培训、考核、激励等人事管理制度，建立员工季度绩效考核机制，实施员工

持股计划激励等多样化的人才激励方式，有效调动员工的积极性；鼓励创新，成立人才发展基金，支持员工能力提升，促进公司长期稳定发展。

4、社会责任

苏宁坚持社会化企业的理念，以“阳光使命”为核心，在企业发展战略和日常运营中全面落实社会责任理念和实践。通过链接资源，输出能力，与供应商和合作伙伴共享价值；通过多种方式优化并提升服务体验；通过绿色门店、绿色物流、绿色办公等绿色环保措施建设节能、环保、低碳的绿色苏宁；苏宁围绕扶贫救弱、资学助教、赈灾救助、支持就业、互联网扶贫等方面形成了持续稳定的公益与企业社会责任发展路径。

5、企业文化

2016年公司系统梳理了新的企业文化理念，新企业文化以价值观为核心，包括企业宗旨、组织原则、用人标准三大维度。具体包括使命、愿景、价值观、经营理念、竞争理念、服务理念、管理理念、企业精神、人才观等9条文化理念，明确了事业经理人的概念和要求，也提出了目标导向下个人成就驱动的新动力机制。围绕“追求卓越绩效”这一目标，公司针对9个S级大促开展了1000多场PK活动。按照“树立家庭式氛围”理念，公司把员工关心关爱常态化、制度化，并搭建员工服务平台，围绕员工的工作、生活、学习发展三大主题，推出了5大版块99个产品。苏宁不仅成为员工事业发展的平台，也是全体员工生活、成长的平台。

6、资金管理

公司完善了相关资金管理制度，以规范货币资金的授权审批监督管理，对资金制度、资金划拨、账户管理、收支管理、票据管理、融资管理、资金监督进行严格把控，通过资金管理系统实现对集团资金的集中管控，由总部统一进行支付和资金调度，防范和控制资金风险，保证资金安全，提高资金使用效益。

7、采购管理

公司进一步完善了采购管理的流程与制度，明确了各环节的职责与权限，确保过程合规、业务真实有效。通过大数据的分析与运用，将风险管控的环节前移至事中、事前，降低了风险发生的可能性，保证了经营目标的达成；通过系统信息化建设，实现了商品采购、进货、补货、分货环节的自动控制，提升了周转水

平及供应链管理效率。

8、资产管理

公司制定并完善了资产管理制度，在《经营性商品管理规范》中对存货验收、出入库、日常管理、处置及相应的核算流程均做了规定，并实行不相容岗位职责分离；在《固定资产管理规定》、《无形资产管理规定》中明确了固定资产、无形资产的分类及部门职责，并对其采购、管理、使用、处置及核算等工作进行规范，明确工作流程和操作细则。公司采取定期盘点、账实核对、财产保险等一系列措施，保证资产的安全和会计信息的真实可靠，提高资产使用效率和效果。

9、销售管理

公司制定年度销售计划，并分解至各月度及各公司，结合公司业务发展变化，调整营销策略和销售政策，继续推进O2O融合，提升精准营销能力，不断优化销售业务流程，规避损害公司经济利益和客户利益情况的发生，不断提升用户体验；在商品新增、数据维护、合同管理、客户信用、销售订单建立、收款、开票、发货及退货、顾客体验等环节明确了各岗位职责权限，及持续对销售数据进行监控、分析和评估，保证销售目标的实现。

10、物流管理

物流完善了公司层面控制、销售定价管理、合同管理、订单管理、销售收入确认、结算与开票、销售收款、应收账款与坏账、成本结转等方面的管理规范，明确了物流从运输与仓储定价、合同签订与审批、订单的生成与对账、费用结算与支付、定期评估等方面的标准与要求，对审核要点及权限进行了界定与明确，保证了物流管理的规范性、管理与监督的有效性。

11、开放平台业务

公司制定并完善了商家入驻、商户管理、交易服务、财务、运营推广相关管理制度，明确了入驻审核要点及商户权限，平台经营的各项规则以及财务管理相关规定。公司通过信息系统加强开放平台内部管理和商家运营的规范性，并定期开展检查工作，保证了开放平台良好的经营环境。

12、研究与开发

公司对系统的研究与开发实行项目管理，明确从业务的需求申请、立项申请、项目测试、上线、发布、结项评估、档案管理的实施流程，并且将项目管理纳入

统一的信息管理平台进行过程管理，使研发项目能够正确、快速地研发。公司明确了系统上线前的培训管理要求，对用户展开培训，整理培训操作手册，确保上线后的用户体验。同时项目管理对系统上线后的运维进行了明确要求，确保系统问题能够快速响应，并且持续有效运行。对于公司软件开发的外部项目和外购软件项目，公司制定了完善的需求审批、招投标、验收和移交流程，明确了开发质量、研究成果的产品归属、变更、运维等相关内容，使公司利益得到有效保障。

13、金融业务

公司依据外部监管规定和内部管理要求，针对金融各具体业务，制定和完善了相应的管理制度，明确了各金融业务具体的操作流程规范。公司设立了法务合规及风险管理中心，负责金融公司整体风险管理工作；并新增授信审批中心，成立审批委员会，对授信业务进行风险管控、集中审批；此外支付业务建设了风险控制系統，搭建并逐步完善了整体风险管控体系和平台，多条线运行确保金融业务稳健发展。

14、工程项目

公司持续推进工程项目全流程标准化和精细化管理，强化成本控制和质量管理。根据国家有关法律法规，对工程项目的可行性研究、立项审批、招标控制、工程概预算编制及审批、工程设计、工程监理、竣工验收、付款以及会计核算环节均建立了严格的内部管理制度和审批控制流程。

15、担保业务

公司制定完善了《对外担保管理制度》，明确了公司担保决策、申请、审批、监督的规范要求，严格遵守深交所的管理规定进行担保业务，对担保受理、信息披露、责任追究进行把控，目前公司及子公司仅对下属全资或控股子公司进行担保。在报告期内，公司严格遵循相关制度，担保业务管控有效。

16、业务外包

公司针对物流承运商、售后服务商等外包供应商分别完善了相应的管理规范，明确了外包供应商从需求申请、合同签订与审批、主数据维护、作业规范、服务验收、费用结算与支付、定期评估等方面的标准与要求，对审核要点及权限进行了界定与明确，保证了外包业务的规范性、管理与监督的有效性。

17、投资管理

公司制定了《对外投资管理制度》、《风险投资管理制度》等制度规范投资行为，建立了相应的投资评估、决策流程和内部审批制度，就公司对外投资、银行借款、风险投资等事项等进行了规范和科学决策。

18、财务报告

公司按照中国会计准则、会计法、税法等国家有关法律法规的规定，完善了会计核算科目使用规则、财务报表编制规则及财务报告审核制度。公司通过系统对货币资金、采购与付款、销售与收款、固定资产、存货等业务建立了严格的内部审批程序，规定了相应的审批权限。对财务报告编制过程的关键控制环节建立了有效的控制活动；实施有效控制管理，确保了财务报告合法合规、信息真实完整、保护投资者、债权人及其他利益相关者合法权益。

19、预算管理

公司预算管理工作在《年度预算原则》指导下开展，《年度预算原则》明确了预算的编制、执行、调整、考核等方面的标准和要求，区分并规定了预算申请、调整和审批的权限和职责划分，确保公司的预算管理符合公司经营管理需要，通过事前预算规划、事中调控预警、事后绩效评估，保障了公司全面预算目标的实现。

20、合同管理

公司依据合同管理制度的要求为各业务模块制定标准合同文本并定期进行文本修订，根据业务发展要求监管各个业务流程合同的审批、签订、履约、合同归档保管要求，并从印章的刻制、保管、使用、销毁四个环节明确了不相容职务印章保管分离的监控，保证印章使用过程的安全。

21、内部信息传递

公司完善了内部信息发布的有效途径，促进信息在内部管理层间高效沟通并充分利用，同时注重外部信息的收集与分析，提升信息的效用。公司不断加强公司外部和内部的监管与举报，在内部公共网站上公开检举电话、电子邮箱、传真和邮寄地址，鼓励公司员工及企业利益相关方举报企业内部的违法违规、舞弊和其他有损企业形象的行为，体现公司管理的公开化、透明化，确保内部信息沟通的有效畅通。

22、信息系统

公司通过不断的优化组织架构，明确岗位职责，制定年度计划与绩效考核方案开展有效的 IT 治理活动。通过 SAP、POS、SOA 办公平台、B2C 平台、运营管理平台、账务系统平台等先进的信息系统支持业务的发展和信息有效沟通。在系统管理方面，通过物理和系统的访问控制和监控，确保信息安全；建立系统运营管理制度，通过监控平台对系统日常运行，接口管理，系统批处理作业进行监控，并建立备份及恢复、灾备演练机制，有效保障了系统运行的安全。

（二）内部控制评价工作依据及内部控制缺陷认定标准

公司依据企业内部控制规范体系组织开展内部控制评价工作，公司董事会根据企业内部控制规范体系对重大缺陷、重要缺陷和一般缺陷的认定要求，结合公司规模、行业特征、风险偏好和风险承受度等因素，区分财务报告内部控制和非财务报告内部控制，研究确定了适用于本公司的内部控制缺陷具体认定标准，并与以前年度保持一致，内部控制缺陷认定标准如下：

1、财务报告内部控制缺陷认定标准

公司确定的财务报告内部控制缺陷评价的定量标准如下：

重要程度 定量标准	重大缺陷	重要缺陷	一般缺陷
利润总额	财务报表的错报金额 ≥利润总额的 5%	利润总额的 $3\% \leq$ 错报 < 利润总额的 5%	错报 < 利润总额的 3%

公司确定的财务报告内部控制缺陷评价的定性标准如下：

（1）财务报告重大缺陷的迹象包括：

- i. 公司董事、监事或高管人员的舞弊行为；
- ii. 发现当期财务报表的重大错报，而管理层未能在内控运行过程中发现；
- iii. 内部控制评价的结果，重大缺陷未得到整改；
- iv. 审计委员会和内部审计机构对内部控制的监督无效。

（2）财务报告重要缺陷的迹象包括：

- i. 未依照公认会计准则选择和应用会计政策；
- ii. 未建立反舞弊程序和控制措施；
- iii. 对于非常规或特殊交易的账务处理没有建立相应的控制机制或没有实施且没有相应的补偿性控制；

iv. 对于期末财务报告过程的控制存在一项或多项缺陷且不能合理保证编制的财务报表达到真实、准确的目标。

(3) 一般缺陷是指除上述重大缺陷、重要缺陷之外的其他控制缺陷。

2、非财务报告内部控制缺陷认定标准

公司确定的非财务报告内部控制缺陷评价的定量标准如下：

重要程度 定量标准	重大缺陷	重要缺陷	一般缺陷
利润总额	财务报表的错报金额 ≥利润总额的 5%	利润总额的 $3\% \leq$ 错报 < 利润总额的 5%	错报 < 利润总额的 3%

公司确定的非财务报告内部控制缺陷评价的定性标准如下：

出现以下情形的, 可认定为重大缺陷, 其他情形按影响程度分别确定为重要缺陷或一般缺陷：

(1) 缺乏民主决策程序、决策程序不科学, 出现重大失误, 给公司造成重大财产损失；

(2) 严重违反国家法律法规；

(3) 缺乏重要的业务管理制度或制度运行系统性失效；

(4) 公司的重大或重要内控缺陷不能得到及时整改；

(5) 公司持续或大量出现重要内控缺陷。

(三) 内部控制缺陷认定及整改情况

1、财务报告内部控制缺陷认定及整改情况

根据上述财务报告内部控制缺陷的认定标准, 报告期内公司不存在财务报告内部控制重大缺陷、重要缺陷, 也不存在上年度末未完成整改的财务报告内部控制重大缺陷、重要缺陷。

2、非财务报告内部控制缺陷认定及整改情况

根据上述非财务报告内部控制缺陷的认定标准, 报告期内未发现公司非财务报告内部控制重大缺陷、重要缺陷, 也不存在上年度末未完成整改的非财务报告内部控制重大缺陷、重要缺陷。

四、其他内部控制相关重大事项说明

不适用。

苏宁云商集团股份有限公司

董事长：张近东

2017 年 3 月 29 日