

苏宁易购集团股份有限公司

2017 年度内部控制评价报告

苏宁易购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和评价办法，在内部控制日常监督和专项监督的基础上，我们对公司 2017 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公司经营管理合法合规、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，促进实现战略目标、经营目标、合规目标和报告目标。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。2017 年公司收购了天天快递，并将其纳入公司 2017 年度合并报表范围，因业务处于融合及内控体系建设阶

段，根据《上市公司实施企业内部控制规范体系监管问题解答》的有关豁免规定：“公司在报告年度发生并购交易的，可豁免本年度对被并购企业财务报告内部控制有效性的评价”。因此公司未将天天业务纳入本年度内部控制评价范围。

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的主要方面，不存在重大遗漏。具体如下：

1、组织架构

2017 年公司治理运作规范、信息披露合规，严格按照国家法律法规和中国证监会有关规定要求，积极推行现代企业制度，不断完善法人治理结构。

公司通过对《股东大会议事规则》、《董事会议事规则》、《监事会议事规则》、《总裁工作细则》、《董事会秘书工作细则》、《执行委员会工作细则》以及《重大投资和财务决策制度》等规范性文件和内部制度的制定及完善，明确了股东大会、董事会、监事会和高级管理人员之间的权责范围和工作程序。同时公司还依照《公司法》、《上市公司治理准则》、《中小企业板投资者权益保护指引》等相关规定的要求，设立了董事会战略委员会、董事会提名委员会、董事会薪酬与考核委员会、董事会审计委员会。

组织管理方面，持续强化专业化经营、专业化管理。以“事业部公司化”的思路搭建组织；“以小团队作战”的模式优化授权；以“利润中心制”的要求细化管理；以“内部市场化”的原则优化协同；充分赋能各级业务单元，彻底激活组织的运作活力。

2、发展战略

经过转型八年，从“+互联网”到“互联网+”，公司成功掌握了线上运营的核心能力，跻身综合购物门户网站前三位；也在不断探索和创新线下互联网，进一步巩固了门店互联网的领先者地位。2017 年公司提出“智慧零售”模式，以变革创新打破线上或线下单边发展的局面，实现新技术和实体产业的完美融合；并通过零售云、无人店、人工智能技术及应用、数据金矿系统、等数据工具等一系列智慧零售产品，逐步建立起一整套智慧零售的解决方案。

3、人力资源

公司完善了人力资源战略框架体系，调整了中长期战略规划方案，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，优化绩效奖金激励机制，实施员工持股计划等多样化的人员激励方式，有效调动员工积极性；提倡创新，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

公司坚持社会化企业的理念，将社会责任理念融入公司日常运营与管理，致力让投资者放心、消费者满意、利益相关方共赢、社会赞誉、员工幸福、人类生活更美好。2017年通过链接资源，输出能力，与供应商和合作伙伴共享价值；通过绿色包装、共享快递盒、无人机、绿色能源车打造绿色物流；关注交易信息安全，保护客户隐私；通过创新基金、各项福利政策，持续加强员工权益保障；与此同时，公司持续推进电商精准扶贫，首创“电商扶贫实训店”，是电商扶贫的实践者、参与者和领跑者。

5、企业文化

2017年公司围绕企业文化9条理念宗旨开展企业建设工作，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，让苏宁的企业文化听得见，说得出，做得到。围绕“追求卓越绩效”目标，全年围绕大促共开展240场PK活动。面向公司中基层员工开展“苏宁达人”，评选出A（绩效）、凡（兢兢业业）、达（技能）突出的三类达人，通过荣誉激励、案例宣传、总部参观及旅游奖励，让他们成为身边员工的标杆及榜样，从而激发员工在工作方法及技巧方面不断创新，精进业务技能，提升业务水平，追求更卓越的绩效，全年6轮共计271场岗位竞赛，产生近2,259位苏宁达人。在员工关心关爱方面，围绕员工工作、生活、学习发展三大主题，推出5个版块100多种服务产品。为满足员工就医需求，筹建医务室。全年组织司庆、运动会、节日慰问、家庭日、美食节、相亲会、子女托管、员工内购会等各类活动70余场。

6、资金管理

公司更新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，在资金制度、资金划拨、账户管理、收支管理、银行存款管理、票据管理、融资管理、资金监督等方面进行严格把控，通过资金管理系统实现对公司资金的集中管控，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、分货环节的大数据智能应用和精细化管理，提升了周转水平及供应链管理效率。

8、资产管理

公司更新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，及时调整营销策略和销售政策，深入推进O2O融合，持续优化销售业务流程，规避损害公司经济利益和客户利益情况的情形发生，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、返利发放、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，保证销售目标的达成。

10、物流管理

2017年物流针对公司层面控制、销售管理（定价、合同、订单、收入确认、结算、开票、应收与坏账）、采购管理（采购计划、合同、订单、履约）、服务外包（招标、合同、服务商评估、服务验收、费用结算、记账）、各项成本与费用、资金管理等分别完善了相应的管理规范，明确了各个业务环节的管理要求与标准；同时持续进行信息化建设，加强物流网络建设，保证了物流管理的规范性，提高物流效率及服务满意度。

11、开放平台业务

公司完善并优化了商家入驻、商户管理、交易服务、财务、运营推广等相关管理制度，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、快速的研发。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，不断完善全面风险管理体系；设立了授信审批中心，对授信业务进

行风险管控、集中审批；此外，支付业务建设了新一代风险特征解析系统，风险损失大幅减少，多条线运行确保金融业务稳健发展。

14、工程项目

2017年度所涉及的工程项目主要为物流基地建设、门店装修工程，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。根据相关法律法规，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、工程决算、付款以及会计核算等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，严格遵守深交所对于中小板块的管理规定进行担保业务，对担保受理、后续管理、信息披露、责任追究进行把控，目前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

公司不断完善业务外包管理制度，主要包括物流承运商、售后服务商等，管理制度中明确了业务外包服务商引进需求申请、引进方式、招标或商谈流程、阳光公约、合同审批与签订、供应商主数据维护、作业规范、服务验收、费用结算与支付、供应商评估等方面的标准和要求，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，就公司理财投资、银行存款、对外收购和新设子公司等事项等进行了规范和科学决策。

18、财务报告

公司遵循中国会计准则、会计法、税法等相关国家法律法规，不断更新完善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。公司通过信息系统对货币资金、采购与付款、销售与收款、固定资产等业务审批环节进行了控制，规定了各岗位的审核要点。财务报告编制过程的关键控制环节也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、事后续

效评估，保障了公司全面预算目标的实现。

20、合同管理

公司更新了合同管理制度，据此为不同业务模块更新了标准合同文本，并根据业务发展情况对文本进行不定期修订。通过SOA及合同管理系统对合同申请、审批、签订、合同数据化、合同归档等进行了控制，在印章的刻制、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，保证合同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规违法、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

公司通过不断的组织架构优化，明确信息岗位职责，制订了年度的工作计划与绩效考核方案开展有效的IT治理活动。通过SAP、B2C平台、SOA办公平台、SACS、仓储系统、快递平台、售后结算平台、豆芽等先进的信息系统支持业务发展和信息的有效沟通。在系统开发方面，进一步完善风险评估与项目管理流程，加强质量管理；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。

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。

(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 $\geq$ 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 $\geq$ 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。

苏宁易购集团股份有限公司

董事长: 张近东

2018年3月29日