

苏宁易购集团股份有限公司

2025 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《苏宁易购集团内部控制自我评价管理规范》，我们对公司 2025 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，董事会审计委员会监督及评估公司的内部控制。经理层负责组织领导企业内部控制的日常运行。公司董事会及董事、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。

公司内部控制的目的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，根据本次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内部控制重大缺陷，也未发现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、事业部、独立公司及子公司。

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、内部信息传递、资金管理、资产管理、采购管理、销售管理、物流管理、开放平台业务、工程项目、连锁开发、担保业务、外包业务、财务核算和报告、预算管理、合同管理、投资管理、信息系统等方面。

（二）内部控制评价的程序和方法

公司授权审计部作为内部控制评价的牵头组织部门，负责内部控制评价的工作开展。内部控制评价程序依次包括六个阶段：制订评价工作方案、组织评价工作组、实施现场测试、认定内控缺陷并开展整改、汇总评价结果、编报评价报告并报送各管理层和董事会，由审计委员会、董事会审议后对外披露或以其他形式加以利用。

内部控制评价工作组对被评价单位进行现场测试时，根据有利于保证证据的充分性与适当性的原则，针对不同的业务和事项、高风险点及过往存在问题的环节，可选取个别访谈法、调查问卷法、专题讨论法、穿行测试法、实地查验法、抽样法、比较分析法等方法来收集被评价单位内部控制设计和运行是否有效的证据。

（三）各业务内控自评具体情况

上述（一）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。

2025年为进一步完善公司治理结构，提升公司规范运作水平，根据《中华人民共和国公司法（2023年修订）》、中国证监会《关于新〈公司法〉配套制度规则实施相关过渡期安排》、《上市公司章程指引》（证监会公告〔2025〕6号）、《深圳证券交易所股票上市规则（2025年修订）》等法律法规及规范性文件的规定，并结合公司实际情况，公司取消监事会，并对《公司章程》进行修订完善。

公司通过对《公司章程》《股东会议事规则》《董事会议事规则》《独立董事制度》《董事会秘书工作细则》《对外担保管理制度》《对外捐赠管理制度》以及《对外投资管理制度》等规范性文件和内部制度的修订完善，明确了股东会、董事会、董事会审计委员会和高级管理人员之间的权责范围和工作程序。公司还设立董事会战略委员会、董事会提名委员会、董事会薪酬与考核委员会，各委员会严格履行职责。

组织管理方面持续优化，使得组织更集约化、专业化和扁平化，组织职责更明确，组织效率更高。2025年公司推进采、销组织整合，提升沟通效率及对市场的响应速度。同时以“小团

队作战”的模式优化授权，以“利润中心制”的要求精细化管理，以“内部市场化”的原则优化协同，充分赋能各级业务单元，激活组织的运作活力。

2、发展战略

面对AI智能体时代的机遇与挑战，公司进行战略优化升级，全面升级为“智慧生活服务商”，以场景体验为核心，以AI技术为驱动，优化商品供应链、重塑门店功能、深化生态协同、强化近场服务能力，融合线上线下、到家到店、售前售中售后等环节，通过零售服务平台构建广泛覆盖的网络，为更多用户提供智慧生活方式服务，推动企业持续发展开拓。

3、人力资源

公司继续完善人力资源战略框架体系，包括推动组织变革，强化能力建设；以人效为核心抓手，服务高质量发展；坚持干部年轻化，优化干部任用机制，培养有担当、真干事、干实事的管理干部，科学化建设人才梯队；强化绩效考核和预算管理，目标到人，考核到人，提升员工活力与工作效率；落实管理人员轮岗机制，优化员工培训体系建设，聚焦创新能力培养，推动AI等先进技术运用，提升工作效率，促进公司长期稳定发展。

4、社会责任

公司秉持社会化企业理念，将社会责任融入治理与发展全链条，致力于实现投资者放心、消费者满意、社会赞誉、员工幸福的多维共赢；治理层面，强化党建引领，聚焦风控合规、廉洁从业与投资者关系，筑牢稳健运营根基；供应链层面，完善管理措施，强化源头赋能，与供应商协同发展，保障高品质产品与服务供给；人才建设上，保障员工权益，关爱职业安全健康，完善培训体系，实现与员工共创、共担、共享；持续推进债务化解，多措并举解决应付款项问题，保障债权人利益。

2025年，公司以“服务美好生活”为使命，积极响应国家促消费战略。首创“走街串巷·国补社区行”活动，以一站式收旧送新服务推动消费绿色化、品质化升级；布局苏宁易购Max、Pro等新型门店，通过场景体验升级与“新智家电”普及，激活体验式、兴趣型消费潜能。

科技赋能方面，迭代自研“灵思”大模型，构建家电零售知识库，提升运营效率与用户体验，并向合作伙伴开放AI能力，助推零售行业向“AI驱动”转型；环境保护领域，构建全链路绿色生态，推广新能源物流车辆，入选中国商业联合会“2025年绿色消费典型创新案例”；适老化服务方面，持续推进“暖阳行动”，线上推出AI银发康养APP“朝夕相伴”，线下以“苏宁私享家”提供适老化改造服务，获评“推进互联网适老化及无障碍建设高质量发展践行单位”；乡村振兴领域，依托零售云业务赋能县镇乡村零售升级，通过“家+计划”强化加盟商运营能力，落地“美好生活嘉年华”等活动，让“新智家电”惠及县乡千家万户。

5、企业文化

公司积极培育9条企业文化理念，以“引领产业生态，共创品质生活”为使命，以“百年苏宁，全球共享”为愿景，以“做百年苏宁，社会企业员工，利益共享；树家庭氛围，沟通指导协助，责任共当”为价值观，以“输出能力，链接资源，构筑平台，合作共赢”为经营理念，以“创新标准，超越竞争”为竞争理念，以“服务是苏宁的唯一产品，用户体验是服务的唯一标准”为服务理念，以“目标导向的个人成就驱动，体系支持的小团队作战”为管理理念，以“执着拼搏，永不言败”为企业精神，以“敬业、专业、事业”为人才观。

公司通过布展墙、培训平台、公众号、表彰大会、苏宁之夏等多种形式，持续解读企业文化理念，宣传优秀标杆，引导和规范员工行为，形成以执行为导向的团队和文化，促进企业长远发展。2025年树立“大道至简，实干为要”的文化理念，倡导员工杜绝形式主义，保持市场敏感，关注绩效达成，转变工作思路，定位个人目标，融入企业发展，实现员工与企业的共同成长。

6、内部信息传递

公司完善了内部信息发布的有效途径、丰富了内部信息传递的方式，通过协同办公、供应链管理、运营管理、物流、售后、财务管理、风险管理、资产管理、数据分析等信息系统和会议、报告等机制支持业务发展和促进信息在内部管理层面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。

公司持续完善内外部监督举报机制，通过以下措施构建阳光诚信的商业环境：在内部管理方面，通过内部网站、自媒体、入职培训和集团会议强化廉洁从业教育，同步建立举报受理进度查询系统、通报违规违法行为、召开整改会议，保障内部监督透明化；在外部合作方面，与合作伙伴签订阳光条约、与行业审计单位共享黑名单，同时在业务系统中嵌入举报模块、按业态特点定制廉洁宣传布展，实现监督渠道线上线下覆盖。

7、资金管理

公司持续完善资金制度，规范资金划拨、现金管理、银行账户管理、银行存款管理、票据管理、支付管理、员工借款管理、定期存款、融资管理等管理活动。针对银行未达、现金缴存及支票收款、门店大额现金收退款、员工借款逾期等进行异常监控。优化资金管理平台，加强总部与各分子公司之间的信息沟通，规范资金的计划与使用，继续加强对分公司收入户额度的管理，严格执行资金使用审批流程，确保资金安全，提高资金使用效益。通过增加信用额度，加快政府补贴款的结算，提高商品返利现汇结算比例等举措改善运营资金效率；联合授信委员会，稳定银企合作关系，优化企业融资结构，支持业务发展。

8、资产管理

公司进一步完善存货、固定资产、无形资产等制度规范、细则和管理程序；同时利用信息系统，公司持续优化存货资产的验收入库、仓储保管、销售出库等环节，并规范非经营性资产

的取得、入账、使用、评估及处置等全流程的内控管理；联合信息建立资产的监控和预警机制，能及时跟进差异的处理和解决，保障账实相符，提高资产管理的有效性。2025年修订《电器门店资产管理规范》，更新门店存货资产管理责任人的基本工作职责、管理要求及奖惩标准；建立《门店闲置资产管理细则》，更新门店固定资产的管理要求，保障非经营性资产的有效利用，对闲置资产做到动态化管理，活化资产价值。

9、采购管理

公司持续完善各项采购管理制度、规范和流程。2025年持续优化公司商品供应链系统平台化能力，优化商品结构及供应链效率、强化风险管控能力。商品结构角度，形成以“自主+授权+独家代理+独家专供+共享畅销品”为构成的产品结构体系；供应链效率方面，基于AI技术稳步推动采购订单预测模型优化和采购订单到货追踪体系建设、提升采购效率，同时依托与各品牌商全经营环节的系统直连体系形成全链路的效率共进体系，同步实现了供应商管理从引进到合作成长、评估考核、撤场全流程的全面升级。

10、销售管理

公司推进全渠道发展，针对线下电器门店、零售云、易采云及线上电商平台等多元化销售渠道，构建了全流程、标准化的内部控制体系。该体系全面覆盖了销售业务的关键环节，有效控制了多渠道经营中的业务风险。在内部监控方面，公司建立了常态化的机制，通过对异常订单的实时监控和定期评估，动态识别销售环节中的流程缺陷与执行偏差，推进问题的落实及整改。2025年，针对“以旧换新政策补贴”活动，公司严格遵循国家及地方政府的合规要求，建立了政府补贴活动的全周期管控流程。

11、物流管理

公司完善了在仓储、分拨、运输、配送、售后等各个业务环节的管理制度、规范和细则，强化在预算、核算、资金、资产等方面的管理措施。2025年公司通过重塑服务管理好评体系，将管理核心由传统的订单履约完成率向用户好评率转变，制定精细管理标准，以提升服务质量；售后通过拓展自主产品、零售云、3C以旧换新、3C快修、洗护等业务场景，物流通过开发家装送装、延伸快消品行业的多模式合作链路，实现公司的降本增效目标。

12、开放平台业务

公司在平台招商政策、入驻流程、基础规则、运营规则、服务规范及商品管理等方面进行了完善和补充，着力于产品服务能力建设、数智科技能力建设，发挥成熟的供货平台、多渠道销售平台、一站式全链经营、一体化服务的优势，充分利用大数据、人工智能等技术能力赋能平台精细化运营和管理，帮助商家全面提升电商运营的能力和水平，适应电商行业的发展需求。

13、工程项目

公司持续加强工程项目全生命周期管理，重点强化关键环节的流程优化。在持续推进流程标准化、精细化管理的基础上，2025年通过限额设计、细化概算控制、分项模块标准化、内外部设计融合、工作前置启动等措施，结合施工单位属地化标准、筹建资金预算刚性执行、财务摊销规则优化，进一步实现提效降本、工程质量提升。

14、连锁开发

公司明确了各业态门店的开发标准，在开店规划、门店选址、筹建装修、店面调整、门店闭店、账务处理等各个环节建立了完备的管理制度及规范，并不断完善监督机制，以控制风险。2025年公司加速零售业态创新，在苏宁易购MAX、PRO门店上加速布局，持续巩固线下场景化零售优势；持续推进零售云Super店模型和一站式筹建模式，推动加盟商开大店、开好店，提升零售云门店质量和规模。

15、担保业务

公司修订了《对外担保管理制度》，明确了公司担保决策、申请、审批、监督全流程的规范要求，对担保受理与调查、审批权限与信息披露、担保合同订立与管理、日常监管与风险管控、责任追究等环节的操作要点进行明确，确保公司担保业务的合规性。公司制定了《苏宁易购集团资产抵质押管理制度》，明确了公司资产抵质押需求提报、审批决策、实施、监督全流程的管理要求以及各岗位的职责，规范集团资产抵质押操作，保障资产安全、提高资产效益。在报告期内，公司严格遵循相关制度，担保业务管控有效。

16、外包业务

公司对物流、售后、客服等业务进行了部分业务外包，以降低经营管理成本、提高作业效率。2025年物流体系通过搭建一线服务管理平台，对服务全流程进行在线化监管，全面升级服务标准规范，量化考核指标，确保服务质量稳定提升；售后体系通过调整劳务费分段结算，强化服务过程中的关键节点，实施精准管理，通过完善考核指标、规范服务人员的作业行为，提升服务好评率；客服体系通过完善《服务违规扣罚规范》，强化和促进用户体验的治理，推进服务质量的改善。

17、财务核算和报告

公司严格遵守《会计法》《税法》及企业会计准则等国家法律法规，认真贯彻落实各级监管要求与政策。持续优化、完善，会计核算、账务处理、报表编制、信息披露等全流程制度、规范和流程，在各控制环节均建立了有效的控制活动和机制，确保财务核算及时、准确、完整，保障财务报告合法合规、真实可靠，切实维护投资者、债权人及其他利益相关者合法权益。

18、预算管理

公司建立了全面预算管理体系，制定《苏宁易购集团全面预算管理制度》《年度预算原则》

《预算调整管理规定》，明确预算的编制、执行、调整和控制分析活动等管理规范。成立预算管理工作领导小组，负责制定和实施预算管理办法，明确预算管理部和各级预算执行部门的职责权限，明确公司年度目标和计划，有效协调公司经营活动，促进全面预算的有效执行和预算目标的实现。

19、合同管理

公司制定了《合同管理制度》，明确合同管理的组织与职责，制定合同订立、审批、盖章、保管、履行、变更及补充、终止等各个流程环节的管理规范，并严格按此开展合同相关活动。公司完善了《印章管理制度》，明确了合同用印的规范、流程和审批节点标准，保证合同印章使用过程的合规和安全。公司法务中心对各体系、中心使用的合同版本，在符合国家法律法规的前提下，根据各业务特性，制定公司合同标准文本，并定期进行修订，降低合同风险。公司持续深化核心业务系统工具应用的推广，2025年经营性采购合同上线合同文本系统，实现非电子标准合同自动生成，以提升工作效率，降低风险。同时，公司完善合同档案管理机制，确保合同归档的准确性及完整性、合同借阅及调档流程的规范性。

20、投资管理

公司近年投资管理的重点是推动投资回收，以及加强现有项目的投资管理保障公司利益。依据监管制度的变化，公司修订了《对外投资管理制度》《风险投资管理制度》《重大投资及财务决策制度》等制度，规范投资组织设置及各组织职责、投资决策流程、投资审批、投资评估、信息披露等内容，为理财投资、对外收购和新设子公司、对外投资处置等投资行为提供了规范和科学决策支撑，防范投资风险，强化风险控制。2025年公司按照规范流程对Carrefour China Holdings N.V剩余股权收购及相应债务进行了和解，以及对非核心资产、非主营业务的剥离，化解公司债务，以使公司轻装上阵。公司近年来陆续在制度层面完善了投资及投后管理的制度规范，董事会秘书办公室及投资中心通过现场拜访、定期收集及分析被投资方的财务状况、经营成果、现金流量及风险信息，定期形成投资项目简报并向管理层汇报。

21、信息系统

在系统开发方面，公司持续完善风险评估与项目管理流程，明确了业务的需求申请、立项、项目测试、上线、发布、结项评估、档案管理的实施流程和要求，加强项目质量管理；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、系统批量处理作业进行监控，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。

公司持续完善信息安全管理政策、流程和标准，设立专门的部门负责信息安全管理，保护各项信息资产；2025年针对各类AI类代码工具，新建《智能编码辅助工具使用安全管理规范》，确保对此类工具的规范合理使用，避免出现安全漏洞和数据泄露，满足合规性要求；同时通过《苏宁敏感数据分级标准》，指导不同等级的敏感数据在采集告知、存储、传输、授权使用、

呈现、查询、导出、对外输出等场景的管控要求，落实信息安全管理政策。

（四）内部控制缺陷认定标准

公司依据“企业内部控制规范体系”的有关内容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(取绝对值)	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；
- v. 其他可能导致公司严重偏离控制/经营目标的事项。

（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；

v. 其他不构成重大缺陷，但需要提请董事会重视和关注的事项。

(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（取绝对值）	缺陷造成损失金额 \geq 利润总额的 5%	利润总额的 3% \leq 损失 $<$ 利润总额的 5%	损失 $<$ 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；
- (6) 其他严重影响公司经营管理的合法合规、资产安全以及营运的效率和效果的事项。

(五) 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

董事会

2026年3月30日