

# 海澜之家被暂停全军采购资格：这张“红牌”有多重？

2月27日，军队采购网一则公告，将海澜之家集团股份有限公司推上舆论风口。因“中标后无正当理由拒不签订合同”，公司被联勤保障部队采购管理部门暂停参加全军物资工程服务采购活动资格，处理范围覆盖全军。公司法定代表人周立宸及授权代表同步被处理。

关于对海澜之家集团股份有限公司暂停处理公告概要

处理编号: ZT2026130235	【发布时间: 2026-02-27 22:27:44】	【字号: 大 中 小】	【关闭】	【显示公告内容概要】
违规处理状态:	处罚期限内	处罚已届满		
<b>被处理供应商信息</b>				
供应商名称:	海澜之家集团股份有限公司			
统一社会信用代码:	91320200703519028W			
企业地址:	江苏省无锡市江阴市江阴市新桥镇			
<b>被处理人员信息</b>				
姓名	身份证号码	人员类型		
周立宸	320*****512	法定代表人		
费伟宇	320*****299	授权代表		
<b>违规处理信息</b>				
暂停事由:	中标后无正当理由拒不签订合同			
处理结果:	根据军队供应商管理相关规定,自2026年02月27日起暂停其参加全军物资工程服务采购活动资格。			
暂停生效范围(单位):	全军			
暂停时间:	2026-02-27			
组织形式:	集中采购			
处理部门:	联勤保障部队采购管理部门			

来源：军队采购网

表面上看，这似乎只是一次采购流程中的违规处理，但其影响远不止于一笔订单的得失。在政府采购体系中，“拒签合同”触及的是契约精神与信用底线；在资本市场语境下，它更关乎上市公司的治理能力与风险控制水平。某种程度上，这更像是一张具有象征意义的“红牌”。

一次拒签，撕开的是风控短板

中标意味着什么？意味着企业已认可报价条件、认可技术与商务条款，并通过了评标审核。此时拒绝签约，要么是前期成本测算失真，要么是对条款风险判断失误，要么是决策机制存在严重疏漏。无论哪一种，都暴露出风控体系的问题。

尽管有声音为企业辩解，称可能存在利润偏低、条款严苛、回款周期长等现实压力，但必须明确，标书由企业自主编制，报价由企业自主决定。若利润不足，本可不选择不投；若条款难以接受，本可在投标阶段规避风险。中标后以拒签方式“临时止损”，本质是将自身商业判断失误，转化为公共信用层面的违约成本。

### **军采暂停的象征意义远超订单本身**

此次被暂停的是“全军范围”的采购资格。即便军采业务在公司整体营收中的占比有限，这一处理所释放出的信号意义仍然不容忽视。因为“军采资格被暂停”本身就具有高度的权威性与敏感性。

在公众认知中，它天然关联“违约”“失信”“不合规”等负面标签。尽管舆论场上的声音并不单一——一方质疑企业决策是否过于草率，另一方则猜测采购生态或合同条款存在复杂因素。但无论讨论如何分化，有一点是明确的：企业信用形象已经进入放大镜下。

而对于一家 A 股上市公司来说，比网络层面的情绪表达更值得警惕的，是投资者对其内部治理能力的重新评估。市场会追问：为何会出现中标后拒签？内部是否存在为追求规模而

激进投标的倾向？是否在成本核算或现金流安排上评估不足，最终被现实压力倒逼决策？

当这些问题被摆到台面，事件的性质便不再只是一次合规处理，而是上升为对公司治理结构与风控机制的审视。这种质疑也往往会率先体现在股价波动上。在3月2日相关讨论最为集中的当天，海澜之家股价下跌2.62%，报收于6.31元/股，显示出部分短线资金对突发事件不确定性的回避情绪。

### **在基本面承压背景下，任何负面都会被放大**

近年来，海澜之家主品牌增长放缓，库存高企与费用率问题持续受到市场关注。团购定制与政企业务成为新的增长方向。在这样的背景下，军采资格被暂停，无疑给新业务板块蒙上一层阴影。

政府采购体系高度重视信用记录。一次严重违约，可能在多个平台留下痕迹。即便法律层面仅限军采体系，市场层面却存在“信用联动”的心理效应。对正在拓展政企工装业务的企业而言，这种影响不容低估。

更现实的是，公司处于港股上市的关键审核阶段。任何与“失信”“违约”相关的记录，都可能成为尽调环节的重点问题。对此，红星新闻也评论表示，在港股上市的关键时刻，海澜之家却被暂停全军采购活动资格，从基本面看，海澜之家主品牌疲软、类金融模式难以为继、研发投入不足，缺乏有力的增长引擎，这些因素或影响公司估值。百亿存货压顶、短期偿债压力超现金储备、经营现金流大幅下滑，这些问题若不能解决，

其即便成功上市，也恐难以获得投资者长期认可。

### **给所有企业的三点警示**

这场风波，不只是个案，更是一面镜子。

第一，投标决策必须建立在完整风控之上。政采项目利润未必丰厚，却对合规要求极高。若企业以规模优先、压价冲标为导向，却忽视履约能力与现金流承受力，最终付出的代价往往不是利润，而是信用。

第二，政府采购的信用成本远高于商业订单。普通商业客户的违约纠纷，更多是民事问题；政府采购领域的违约，则会被记录、公开，并可能影响后续资格。这是“长尾风险”。

第三，上市公司必须把舆情当作治理的一部分。在信息透明度不断提高的环境下，任何行政处罚都可能成为市场重新定价的触发器。沉默不等于止损，模糊表述更容易引发猜测。清晰的解释与整改路径，才是稳定预期的关键。

### **信用资产，远比一单生意重要**

对海澜之家而言，这次军采暂停未必构成决定性打击，但却是一记响亮的警钟。企业可以承受项目亏损，却很难反复承受信用消耗。一次拒签或许能止住当下的损失，却可能放大长期的声誉成本。在当前竞争加剧、监管趋严的环境下，上市公司若想赢得资本与市场的持续信任，必须意识到一个现实：规模可以波动，利润可以起伏，但信用不能轻易透支。这次“红牌”，或许只是一次行政处理；但对所有参与政府采购的企业来说，它更像一次公开的合规警报。