

韧性协同：“全球南方”视域下 央企国际传播的范式转型与机制创新

周敏 李臻锴

DOI:10.26948/j.cnki.dwcb.2025.06.004

【内容提要】“全球南方”正通过经济崛起与南南合作重塑国际秩序，但国际传播格局仍受西方话语霸权与技术垄断的压制。中央企业作为中国国际传播的核心行动者之一，亟待构建更具韧性的国际传播体系，从而得以突破西方叙事框架。本文以“全球南方”为背景，结合韧性理论及2024年《中央企业海外网络传播力建设报告》中的具体实证发现，提出央企国际传播的韧性机制需从适应力、恢复力、可持续力三重维度解构，并通过“技术—叙事—合作”三位一体的实践路径实现范式转型。

【关键词】全球南方 中央企业 国际传播 韧性

当前，全球地缘政治与经济格局正经历百年未有之大变局。“全球南方”（Global South）通过经济快速增长、政治独立自主和南南合作深化，逐渐成为重塑国际秩序的重要力量。然而，国际传播格局仍深陷“西强东弱”“北强南弱”的桎梏，美西方通过话语霸权与技术垄断持续压制非西方国家的叙事空间。随着技术革命深化，“乌卡时代”（VUCA）范式解释力渐显局限，“巴尼时代”（BANI）以脆弱性、焦虑性、非线性与不可理解性为核心维度，揭示了传播生态的深层危机，“风险内嵌”使得国际传播不仅需应对外部环境的波动，更需直面系统内部的熵增与失序。

在此背景下，中央企业作为中国国际传播的核心行动者之一，其形象与国家软实力深度绑定，承担着“讲好中国故事”的战略使命。党的二十届三中全会强调，推进国际传播格局重构，构建更有效力的国际传播体系。2024年中央企业宣传思想文化工作会议强调，要着力加强国际传播，塑造世界一流企业海外形象。然而，近年来央企海外传播暴露出显著短板：其一，被动应对危机，在西方“债务陷阱论”“数字威权主义”等舆论围剿中陷入“有理说不出、说了传不开”的困境。部分央企在面对国际媒体的报道和舆论热点事件时，缺乏主动回应公众关切的意识和行动；其二，韧性能力

不足，表现为传播策略同质化、技术手段滞后，难以适应非线性传播环境。部分企业尚未意识到海外社交平台互动的重要性，将其仅视为企业成果与形象展示的单向窗口。

韧性（Resilience）由此成为央企国际传播破解困境的关键命题。以传播为中心的韧性研究范式，突破了传统风险管理的静态思维，将传播视为塑造组织韧性的动态过程^①——即通过信息流动、意义协商与关系重构，帮助主体在不确定性中建立动态平衡。韧性视角下的国际传播以动态适应、持续迭代与价值共生为核心逻辑，构建兼具抗逆性与进化性的传播生态系统。

本文旨在“全球南方”的背景下以中央企业国际传播实践为研究对象，系统性探究其韧性机制的建构逻辑。面对全球政治诉求分化、经济基础脆弱、文化认同碎片化的三重挑战，研究提出：央企需立足多边合作弥合政治诉求差异、技术赋能破解经济结构性矛盾、差异化叙事重构文化认同框架，构建具有动态适应能力的韧性传播生态系统。从适应力、恢复力、可持续力维度解构央企国际传播韧性的核心肌理，创新性提出“技术—叙事—合作”三位一体的实践路径，形成兼具理论解释力与实践操作性的解决方案，为实现央企国际传播从刚性防御到韧性共生的范式升级提供策略

参考,最终服务于中国式现代化进程中全球传播新秩序的建构需求。

一、范式重构:“全球南方”崛起与国际传播的战略转型

“全球南方”的理论演进本质是国际权力结构变迁的镜像,从地理概念到政治符号的转向,既反映了南方国家的集体觉醒,也暴露了大国博弈的话语争夺。在“全球南方”的范式转向中,经历了从被动客体到能动主体的深刻转变。

(一) 内涵演进:“全球南方”研究的脉络梳理

“全球南方”概念起源于20世纪60年代,最初以地理经济划分为基础,将北半球视为发达国家聚集地,南半球为欠发达国家区域。1969年,美国左翼活动家卡尔·奥格尔斯比首次使用这一术语,揭示了国际权力结构的不平等性。随着国际格局演变,“全球南方”内涵逐渐丰富,与“发展中国家”“第三世界”等概念既有关联又各有特点。通过万隆会议、不结盟运动和七十七国集团等,国际秩序从“第三世界”的边缘反抗转向“全球南方”的结构性重塑。^②冷战后,“全球南方”逐渐取代“第三世界”,南方国家主体意识觉醒,从被动接受国际秩序转向主动争取话语权。

2004年,联合国开发计划署发布《打造全球南方》报告,明确将中国等142国纳入南方国家范畴。近年来,美西方试图将“全球南方”政治化,通过话语重构分化南方阵营。西方媒体围绕中国与“全球南方”的议题进行舆论围剿,如否认中国属于“全球南方”、在国际对话中孤立中国、污名化中国对南方国家的援助与合作等。然而,这些行为无法撼动中国与南方国家的深厚纽带,也无法否认中国在南南合作中的持续贡献。

(二) 场域洞察:异质性传播的结构困境

“全球南方”国家的崛起为国际传播提供了新的场域,但其群体的内在异质性——涵盖政治诉求、经济水平、文化传统等多维差异——为国际传播实践带来了前所未有的结构性挑战并提出了新的要求。“全球南方”囊括国家众多,异质性较突出,内生凝聚力有限,既面临传统南北权力失衡的延续性困境,也需应对外部冲击带来的分化与争夺。

1. 政治诉求的多维度分化

“全球南方”在世界政治经济结构中不甘继续沦为

西方发达国家的“依附者”,而是以联合国为中心提出政治诉求。乌克兰危机暴露出“全球南方”在地缘政治诉求上的多维度分化。相当一部分“全球南方”国家并没有选边站队参与对俄战略打压,如印度顶住美国多轮威逼诱拉和挑拨离间,保持与俄正常务实合作关系。^③部分东欧、中东国家在安全依赖与经济发展间摇摆,如沙特在保持与美战略伙伴关系的同时深化与中俄能源合作。而巴西、南非等国则试图充当调解者角色,既参与金砖国家合作机制又接受七国集团邀请。此外,“全球南方”国家还呈现出发展路径与改革力度的分歧。如菲律宾等国仍寄望于加入《全面与进步跨太平洋伙伴关系协定》等机制融入美主导的经贸体系;而埃塞俄比亚、尼日利亚等非洲国家则积极探索“发展型国家”道路,强调产业政策自主权与国家主导的工业化战略。“全球南方”国家政治诉求的异质性根植于殖民历史、发展水平和地缘处境的分野,这既构成集体行动的障碍,也孕育着新型南南合作的更多可能。

2. 经济基础的结构性制约

根据国际货币基金组织(IMF)的数据,2023年新兴经济体与发展中经济体的国内生产总值占全球经济份额已达58.9%,使得“全球南方”国家在国际传播中的话语权逐渐增强。然而,其内部经济发展水平差异显著,多数国家仍存在收入较低、贫困程度较高、人口稠密、教育机会有限和卫生系统不完善等现象,^④影响了这些国家在国际传播中的资源投入与策略制定。

随着数智技术的军备竞赛化,全球数字鸿沟也将向数智鸿沟转变,数智技术的飞速发展进一步从算法和芯片两个维度加剧了资源分配和传播格局的不平等。^⑤经济基础的脆弱性使得许多南方国家在参与国际传播时,不得不依赖北方技术平台和资本支持,进而陷入“传播主权让渡”的恶性循环。

3. 文化认同的碎片化困境

“全球南方”国家文化认同的碎片化困境根植于殖民历史遗留的“文明失语”。如非洲的努比亚文明、斯瓦希里文明等长期被西方学术话语边缘化,不仅表现为本土文化符号的消解,更导致后殖民时代国家在构建统一文化认同时缺乏历史根基。

其次,“全球南方”国家普遍面临多民族、多宗教共存的复杂文化生态。以印度尼西亚为例,其2.81亿人口包含300多个族群和6种官方宗教。宗教极端主义

思想对印尼的多元文化传统和现代化进程构成了严峻挑战。

此外,“全球南方”缺乏自主的文化理论建构能力。当前文化研究的主导范式理论多源于西方语境,难以解释如印尼的“潘查希拉”原则、印度的“世俗民族主义”等本土实践。西方的研究范式仍强烈影响和支配着非洲国家,虽然“乌班图主义”(Ubuntu)、非洲伦理辩论和口头传媒(Oramedia)三个路径在“去西方化”“去殖民化”传播研究中发挥重要作用,^⑥但非洲社会却始终没有构建出具有广泛影响力的本土文化共同体。

(三) 战略转型: 协同传播的宏观取向

央企的国际传播战略需要以系统性思维重构传播范式,形成兼顾战略协同性、技术适配性与文化包容性的三重取向。这一转向既是对传统“西方中心主义”传播模式的突破,也是对南南合作机制下新型国际传播路径的探索。

1. 趋向多边合作: 以机制创新弥合诉求分化

面对“全球南方”国家政治诉求的多维分化,央企海外传播需超越传统南北对抗框架,通过多边合作机制整合诉求。这一取向要求企业依托南南合作平台构建利益协调网络。例如中国石油天然气集团有限公司(以下简称“中石油”)与沙特等十几家海外智库建立战略合作关系,每年开展高端交流60余次;此外,中石油牵头打造“一带一路”油气合作圆桌会议、国际合作论坛、中俄能源商务论坛三大主场国际交流合作平台,将企业传播实践与南南合作议程深度融合。

在此基础上,央企海外传播需摆脱西方媒体叙事的框架限制,通过“再框架化”策略重构“全球南方”发展议题的阐释逻辑,在特定领域凝聚共识。例如中国建筑集团有限公司(以下简称“中建”)创作系列微纪录片《迈向现代城市的步伐》(Steps to Modern City),展示了中建援建的阿尔及利亚南北公路、中东友好医院、在斯里兰卡中部建设的运河等领域的合作成果,将基础设施建设的“硬联通”转化为发展叙事的“软联通”。

2. 趋向技术赋能: 以“数字华流”破解结构失衡

国际电信联盟(ITU)数据显示,2023年全球仍有33%的人口没有接入互联网,“全球南方”国家在经济基础与数字基础设施上具有结构性差异。央企需要通过“数字出海”弥合这些国家发展鸿沟,帮助其获得

更多属于当下和未来的媒介资源。例如中国通信服务有限公司持续推进中非“非洲信息高速公路”项目;中国电信、中国联通和中国移动参与建设中国—中亚光缆,提升区域互联互通。

同时,也可以利用数字公共产品为枢纽重构“全球南方”产业链生态,促进区域生产网络协同,并推动数字技术和在地文化的深度融合。^⑦中国石油化工集团有限公司(以下简称“中国石化”)携手沙特企业合作推动经济可持续发展,海外社交媒体平台动态展现参建的沙特NEOM风电、阿尔舒巴赫光伏电站等项目,将粽子、龙舟等文化元素与沙特特色建筑、动物巧妙融合,传递了文化互鉴、绿色发展等合作共赢理念。

3. 趋向文化包容: 以差异化叙事重塑认知框架

面对“全球南方”国家文化认同的碎片化困境,企业需摒弃西方中心主义叙事,构建基于本土文化逻辑的差异化传播策略。这一策略的核心在于将文化主体性置于传播实践的中心,通过激活本土文化符号与全球价值体系的共通性,实现“本土化”与“全球化”的辩证统一。具体而言,央企需将传播实践嵌入本土文化肌理,注重内容的在地化改造。例如在印尼独立日,中国华电集团有限公司(以下简称“中国华电”)印尼子公司精心组织了一场“品味印尼茶点,学习当地文化”的茶话会。通过观看纪录片、体验蜡染文化等活动,促进中印文化交流,展现中国华电积极主动学习和融入当地文化的态度。

同时,央企应践行“全球本土化”与“本土全球化”的双向理念。前者强调在全球化过程中保留本土文化的独特性,而后者则关注本土文化在全球范围内的传播与接受。这种双向理念有助于企业在国际传播中找到本土文化与全球受众之间的平衡点,从而实现文化传播的最大公约数。

二、理论解构: 韧性机制的核心框架与耦合逻辑

面对“全球南方”语境下的政治经济格局重塑与跨文化传播壁垒,央企国际传播需构建具有动态适应能力的韧性机制,通过系统性的结构优化与策略创新,化解西方媒体主导的叙事霸权、地缘政治风险以及文化认知差异带来的多重压力。

(一) 概念透视: 韧性研究的理论迁移

“韧性”最早作为力学概念出现于1867年的材料

科学研究中,指材料受外力冲击后吸收能量而不断裂的能力。20世纪70年代,加拿大生态学家霍林(C.S. Holling)将其引入生态系统研究,提出“生态韧性”理论,强调系统受到冲击后能够迅速恢复到初始状态并保持原有结构和功能的能力。^⑧随着研究的深入,韧性概念逐渐被拓展至社会经济领域,形成了“国家韧性”“城市韧性”等诸多前沿探索。此外,在心理学领域韧性被定义为个体在面临丧失、压力或重大逆境时的有效应对和适应。^⑨与一般意义上的“复原”所不同,韧性的过程模型认为其是瓦解和重新整合之后达到的更高平衡状态,具有不同适应意义的层次结构,^⑩推动了心理学在教育干预、创伤后成长(PTG)与跨文化适应等领域的发展。

学者基于国际传播系统的物理层、操作层、战略层三个递进层次分析了国际传播系统与韧性概念的结构性耦合。^⑪央企国际传播韧性建构既需依托动态调适的传播机制,也需构建多维协同的叙事网络,韧性视角的引入为实现央企海外传播的效能提升与可持续发展提供了兼具理论深度与实践可行性的解决方案。

(二) 系统适配: 韧性机制与央企传播实践的要素耦合

不同学科对“韧性”的定义虽存在语境差异,但均围绕系统在动态变化中的存续逻辑展开,展现出三方面共性:第一,韧性的本质是系统对扰动的动态响应能力;第二,韧性的实现依赖多维度协同机制,是系统内部与外部环境非线性互动的产物;第三,韧性目标指向可持续发展,既包含系统存续的时空延续,也包含通过学习和创新实现的质变跃升。基于此,“韧性”概念的核心要素——适应力、恢复力、可持续力、与央企海外传播实践形成深层耦合:

适应力指系统通过策略调整与资源重组应对外部环境变化的敏捷性。这要求央企根据文化背景、受众需求等灵活调整传播策略。从“入乡”到“随俗”,中国南方航空股份有限公司(以下简称“南航”)在复活节、感恩节等海外节日巧妙运用节日元素,巧妙运用各种海外节日,建立基于符号互动的连接与共鸣;恢复力强调系统在危机冲击后快速修复并重构传播效能的能力。央企需构建完善的响应机制,通过有效的危机管理、舆论引导和形象修复,迅速恢复传播效果和影响力;可持续力关注传播系统在长期演进中维持价

值输出与文化认同的内生动力。央企需超越短期传播目标,将传播实践嵌入当地社会发展脉络。例如中建埃及分公司精心打造“Your Guide in CSCEC”实习生系列活动,为当地约70名大学生提供了不同领域的实习,展现了企业重视人才、积极回馈的正面形象,实现了企业发展与形象塑造的双赢。

三、实践路径: 技术、叙事与合作的韧性协同

在“全球南方”复杂的政治经济生态与多元文化碰撞下,系统性风险的应对需通过技术嵌入提升环境适应力、文化适配增强价值认同度、利益共享激活关系网络自组织性。基于此,央企国际传播的韧性基础可从“技术—叙事—合作”三重维度构建,共同支撑其在“全球南方”语境下的动态平衡与长效发展。

(一) 技术韧性: 构建智能驱动的可适应性传播系统

技术韧性以数字基建与算法迭代为基础,构建覆盖全球的数字化传播网络,以技术刚性支撑传播弹性,既能保障传播效能的稳定性,又提升了环境适应的敏捷性。

随着数字丝路等基础设施化的传播连接实践不断拓展,布局“数字新基建”成为央企海外传播技术韧性建构的重要支撑。数字“一带一路”合作实现了包括光缆、通讯基站、移动通信设备等通讯基础设施的自创、自建、自主。通过技术分享,显著降低了当地数字化转型的学习成本与时间成本,这种“授人以渔”的模式为南方国家提供了“去依附性”的技术发展路径,提升了在“全球南方”国家的叙事信任度。

央企积极探索生成式人工智能等新技术,实现多语种、多模态内容生产。例如中国石化在海外社交媒体平台发布了AI创作的音乐视频《感受生命乐章》,呈现了该企业在哥伦比亚、乌干达等国家或地区保护野生动植物的故事,以可视化叙事打破语言隔阂,将实践行动、技术成果转化为具有情感共鸣的传播素材。同时,通过算法优化用户画像与分发策略,如南航面向“Z世代”群体推出博饼游戏,将中国传统节日的习俗与社交媒体的互动特性相结合,为全球用户提供了“既有趣又有料”的在线体验,深刻洞察了年轻人的社交偏好和互动需求。

(二) 叙事韧性: 维系文化认同的自恢复性话语体系

叙事韧性通过符号转化与意义再生产,构建跨文

化信任关系。面对“全球南方”的价值多样性，应以共通价值为支点，以符号语义的跨文化转译打通文化认知壁垒，依托信任增量累积情感资本，将企业价值内核转化为可共情的叙事母题，形成自修复的话语体系。

构建央企国际传播的叙事韧性，要以传播共同体为载体，突出央企在对外援助、共谋“全球南方”现代化发展中的贡献，讲好央企的“全球南方”故事。其次，央企应解构“全球南方”文化基因，提取地域特色符号，与全球议题创造性融通，形成“在地基因+全球命题”的表达。例如中国海洋石油集团有限公司投资建设的翠鸟油田项目以“翠鸟”为符号，通过生态意象唤醒本土文化记忆，又以绿色发展共识打破能源开发议题的认知壁垒。符号系统的解码与重组，本质是通过文化基因的再编码实现叙事框架的适应性迭代，从而确保传播叙事的整体稳定性。

信任是叙事韧性的基础。首先，依托共通的国际身份认同，从共通价值出发，增强“全球南方”国家间的互信；其次，信任的形成伴随情感投入与关系深化，从利益共同体到情感共同体，要求央企传播从资本互补升维为情感联结。如中国中铁股份有限公司讲述外籍员工与中国导师的温情故事，通过“传帮带”培养当地人才，将工程履约转化为知识传递的情感纽带，实现了从情动要意动的传播效应。当企业叙事深度嵌入地方社会网络并形成价值共识时，将以情感维系构建起抵御风险的认知免疫，即使遭遇文化冲突或政策变动，仍能通过长期情感纽带与知识共享形成的社群认同基础实现叙事框架的弹性修复，为叙事韧性的自恢复力提供内生动力。

（三）合作韧性：激活多元主体的可持续性协同网络

合作韧性通过激活多元主体的自组织能力，构建分布式协作的传播网络，突破“中心化”传播模式的脆弱性，建立用户参与式叙事生态。每个主体既是信息接收者，也是内容生产者，在外部冲击下可基于共同价值快速重组，形成“去中心化”的抗逆闭环。

构建梯度化合作网络是实现合作韧性的基础。例如打造“政府—智库—KOL”三级协作体系：通过政策对话获取合法性，依托智库研究提供话语支撑，与本土“网红”合作引发情感共鸣，形成“政策高度+学术深度+民间温度”的传播共振。

培育“超级节点”需与本土媒体、NGO等建立长

效协作机制，将企业实践与当地发展需求结合，提升传播在地化效果。同时，发挥个体叙事在跨文化传播中的作用，构建用户参与式传播生态。例如南航策划全球旅行故事征集活动——“多彩丝路（Colorful Belt And Road）”，邀请旅客为“一带一路”沿线城市投票并分享见解，增强互动性。此外，注重对脆弱地区和弱势群体的关注，将人道主义实践转化为“他者叙事”的在地书写，为传播生态注入更具道德合法性的韧性基因。

韧性系统的再循环是一个动态且持续的过程，强调系统在面临内外部变化、挑战时，能够不断适应、恢复并持续运作，央企合作韧性的再循环需要与外界保持紧密的联系和互动，通过多元节点协同产生涌现性，不断吸收新的信息和资源，使其内部循环机制能够长期稳定地运行。

本文系中央高校基本科研业务费专项资金资助项目阶段性研究成果，部分数据来源于2024年《中央企业海外网络传播力建设报告》。

周敏系北京师范大学新闻传播学院副院长、

教授、博士生导师；

李鉴镕系北京师范大学新闻传播学院硕士研究生

「注释」

- ① Marya L. Doerfel, Minjeong Kim, Michelle Kwestel, Hyojung Yoon, and James Quow, "Resilience Organizing: A Multilevel Communication Framework," *Journal of Communication*, vol. 72, no. 6, 2022, pp. 605-618.
- ② 周桂银：《全球南方崛起与当代国际秩序变革》，《国际政治研究》2024年第45卷第1期，第7、83-113页。
- ③ 王晨星：《乌克兰危机与“全球南方”的政治崛起》，《世界知识》2023年第12期，第16-19页。
- ④ 刘洋、李益斌：《“全球南方”如何突破群体性崛起困境？——基于国际共生理论与“一带一路”倡议的分析》，《太平洋学报》2024年第32卷第10期，第42-53页。
- ⑤ 史安斌、戴润韬：《全球文化新格局与国际传播新使命：“南方转向”的视角》，《对外传播》2024年第4期，第4-8页。
- ⑥ 史安斌、郑恩：《全球传播的“南方转向”：理论重构与范式创新》，《学习与探索》2024年第11期，第158-166页。
- ⑦ 李思乐、于洋：《转向“全球南方”：中国国际传播新路径的理论探讨与实践策略》，《对外传播》2024年第10期，第36-39页。
- ⑧ C. S. Holling, "Resilience and Stability of Ecological Systems," *Annual Review of Ecology and Systematics*, vol. 4, 1973, pp. 1-23.
- ⑨ Michele M. Tugade and Barbara L. Fredrickson, "Resilient Individuals Use Positive Emotions to Bounce Back from Negative Emotional Experiences," *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 86, no. 2, 2004, pp. 320-333.
- ⑩ 于肖楠、张建新：《韧性（resilience）——在压力下复原和成长的心理机制》，《心理科学进展》2005年第5期，第658-665页。
- ⑪ 周敏、郅慧：《理解“韧性”：中华文明国际传播的现实取向、要素耦合与逻辑理路》，《中国编辑》2024年第6期，第50-56页。

责编：霍瑶