



新闻界

Journalism and Mass Communication

ISSN 1007-2438, CN 51-1046/G2

《新闻界》网络首发论文

题目： 韧性之后：普莫时代国际传播韧性机制转化与反脆弱性前瞻
作者： 周敏，陈飞扬
DOI： 10.15897/j.cnki.cn51-1046/g2.20260320.001
网络首发日期： 2026-03-23
引用格式： 周敏，陈飞扬. 韧性之后：普莫时代国际传播韧性机制转化与反脆弱性前瞻
[J/OL]. 新闻界. <https://doi.org/10.15897/j.cnki.cn51-1046/g2.20260320.001>



网络首发：在编辑部工作流程中，稿件从录用到出版要经历录用定稿、排版定稿、整期汇编定稿等阶段。录用定稿指内容已经确定，且通过同行评议、主编终审同意刊用的稿件。排版定稿指录用定稿按照期刊特定版式（包括网络呈现版式）排版后的稿件，可暂不确定出版年、卷、期和页码。整期汇编定稿指出版年、卷、期、页码均已确定的印刷或数字出版的整期汇编稿件。录用定稿网络首发稿件内容必须符合《出版管理条例》和《期刊出版管理规定》的有关规定；学术研究成果具有创新性、科学性和先进性，符合编辑部对刊文的录用要求，不存在学术不端行为及其他侵权行为；稿件内容应基本符合国家有关书刊编辑、出版的技术标准，正确使用和统一规范语言文字、符号、数字、外文字母、法定计量单位及地图标注等。为确保录用定稿网络首发的严肃性，录用定稿一经发布，不得修改论文题目、作者、机构名称和学术内容，只可基于编辑规范进行少量文字的修改。

出版确认：纸质期刊编辑部通过与《中国学术期刊（光盘版）》电子杂志社有限公司签约，在《中国学术期刊（网络版）》出版传播平台上创办与纸质期刊内容一致的网络版，以单篇或整期出版形式，在印刷出版之前刊发论文的录用定稿、排版定稿、整期汇编定稿。因为《中国学术期刊（网络版）》是国家新闻出版广电总局批准的网络连续型出版物（ISSN 2096-4188，CN 11-6037/Z），所以签约期刊的网络版上网络首发论文视为正式出版。

韧性之后：普莫时代国际传播韧性机制转化与反脆弱性前瞻¹⁾

周敏 陈飞扬

摘要 伴随全球化与数字化的加速，国际传播生态所面临的结构撕裂、突发变局、平台迁移与注意力竞争日益加剧。传统以“乌卡时代”“巴尼时代”为参照的国际传播研究，已无法解释当前高度极化、加速变形的全球舆论结构，“普莫时代”关于极化、难以想象、质变、过热的描述，为理解当下国际传播环境提供了启发性的理论视角。本文在梳理乌卡、巴尼、普莫概念演进的基础上，结合中国国际传播的现实语境，提出国际传播韧性并非一种无限扩展的能力，而是一种具有适应区间的“中间状态”，即当传播环境发生结构性偏移时，系统可能在极化与过热构成的持续压力结构中滑入僵化陷阱，并在难以想象与质变所指向的断裂式变局中进一步显现其结构边界。由此，脆弱性不再只是偶发风险，而是系统在过度维持稳定过程中逐渐生成的结构性结果。基于此，本文认为，国际传播韧性需要超越“被动承压并恢复”的适应性韧性，并分别通过转化性韧性与多层级韧性应对僵化陷阱和贫困陷阱，实现从“韧性”到“反脆弱性”的方向性转变，把危机作为结构增益和议程再分配的机会，从而为中国国际传播体系提供全新理论路径。

关键词 国际传播；转化性韧性；多层级韧性；反脆弱性；普莫时代

中图分类号 G206 **文献标识码** A

作者 周敏，北京师范大学新闻传播学院教授，北京 100875；陈飞扬，北京师范大学新闻传播学院博士研究生，北京 100875

引言

伴随全球化与数字化的加速，学界对国际传播生态复杂性的理解也在持续演进。从乌卡时代（VUCA，Volatility、Uncertainty、Complexity、Ambiguity，即波动性、不确定性、复杂性、模糊性）到巴尼时代（BANI，Brittle、Anxious、Non-linear、Incomprehensible，即脆弱、焦虑、非线性、不可理解）的变化，进一步揭示了社会系统的脆弱性与公众心理的焦虑性，凸显环境风险的非线性扩散和理解困境。2025年，乌尔里希·利希腾塔勒（Ulrich Lichtenthaler）在最新研究《从乌卡到巴尼再到普莫时代：为什么敏捷创新仍不足够》中提出，继乌卡和巴尼之后，“普莫”（PUMO，Polarized、Un-thinkable、Metamorphic、Overheated，即极化、难以想象、质变、过热）更能够概括当今时代国际社会面临的更加尖锐的政治极化、更频繁的不可预见

1) 基金项目：中央高校基本科研业务费专项资金资助项目（1243200001）。

的重大变故、更迅速的制度与技术变革，以及更为激烈的舆论与资源竞争^[1]。这一演进轨迹显示，学界对传播环境复杂性的认知，正从对不确定性的关注逐步过渡到对社会心理、系统脆弱性以及极端化趋势的深入刻画。与乌卡、巴尼时代相比，普莫在国际传播场域的引入更能反映当下国际传播所处的失衡与加速变动语境，为分析动荡环境下的国际传播策略提供新的解释框架。

“韧性”蕴含复杂系统中灵活适应、协同包容、变革创新等要素。近年来，“韧性”的概念逐渐延伸至政治、经济、文化等诸多研究领域，呈现出一种新的学术研究思维和话语自觉，为国际传播领域的理论拓展与价值重塑提供了重要思路。在外部环境持续加速变动的背景下，韧性的理论逻辑本身也面临升级压力：以“承压—恢复”为核心的保守式韧性已经难以回应普莫时代所体现的现实情境。当前的传播环境不再只是要求国际传播“稳定存续”，而是要求其在高度不稳定的结构中具备主动重组、重塑议程与修复关系的能力；同样，国际传播研究本身也必须在普莫时代这一框架内重新定位自身角色与方法边界，而不能继续停留在对传统风险管理式韧性的复述。然而，现有对于普莫时代的研究主要集中在战略管理与领导力领域，尚缺乏将这一最新的时代框架系统性引入国际传播研究的成果。这一空白意味着，对于国际传播韧性机制而言，如何在极化、过热的国际舆论环境中展现韧性与主动塑造能力，仍有待进一步探索。与此同时，作为西方跨学科理论，普莫框架在中国国际传播语境下的本土适切性、制度兼容性及批判性继承亟待学理厘清。基于此，本文聚焦于普莫时代背景下国际传播韧性机制的转化逻辑，致力于通过对理论迁移过程中的在地化调适，构建具有中国国际传播语境解释力的反脆弱传播范式。

一、从“乌卡”到“巴尼”再到“普莫”：韧性视角的场域切换

“乌卡”一词源于20世纪80年代，用以

描述冷战结束后不稳定、不确定、复杂且形式模糊的多边世界格局，后来这一术语被引入商业领域，强调领导者要在混乱、复杂、多变的商业环境中制定战略，为未知世界和不确定未来做好准备^[2]。在国际传播的研究中，乌卡一词多次被用来描述重大转折点下的传播场域，其包含的波动性、不确定性、复杂性和模糊性四大特征，为理解外部世界演化下的传播变局提供了依据。但是，由于乌卡时代的表述一定程度上忽视了在技术、社会、文化等诸多要素演进下，个体心理状态的变化及社会风险的内嵌，已无法准确描述当今内外部风险交织的时代特征^[3]。

2016年，作家和未来学家贾迈斯·卡西欧（Jamais Cascio）提出了“巴尼”一词，通过脆弱性、焦虑性、非线性和不可理解性来描绘当今世界复杂的变化，体现了一种心理不稳定、持有怀疑和恐慌迷乱的心理特征。巴尼时代的各要素在乌卡时代的基础上实现了升维构造，它不仅承认环境的波动性和不确定性，而且还具有脆弱性、焦虑性、非线性和不可理解性的特征，进而建构出涵盖环境、结构、心理等维度的全新图景。在此背景下构建的国际传播韧性系统框架以及“适应力”“恢复力”“可持续力”是适应巴尼时代内外部风险交织的理论和现实通路。基于巴尼语境下的国际传播理论在现实取向、要素耦合与逻辑理路方面取得了进一步延伸。

沿着既有谱系推进，2025年提出的“普莫”一词成为更准确地描述和应对未来十年间全球环境变化的新框架，进而从心理—机理的描述走向结构—事件—系统—强度的综合治理图景。对国际传播而言，普莫时代的重要性不在于增加一组新的描述语汇，而在于它更能回应当下全球舆论场中极化加剧、突发事件频仍、技术与平台快速重构以及注意力竞争持续过热的现实情境。

第一，普莫时代的“极化”指向更深层次的结构撕裂与阵营对立，社会、媒体与国际传播空间不再只是脆弱易碎，而是被价值立场与平台规则切割。当前全球冲突频发且不断外溢的情况下，尤其某些地区极右翼与民粹力量

崛起，政治内耗与社会撕裂趋势愈发显著。极端政党为了掩盖经济社会矛盾、牟取政治利益、打造竞选“票仓”而滥用话语权力、媒体资源，推动意识形态向极端化发展，在民众中引发群体性的思想极化，导致群体内部思想僵化，群体之间相互排斥，国际传播叙事更陷入对抗与回声室。

第二，普莫时代的“难以想象”指向超常规变故的频繁化与结构性突变——事件不止引发焦虑，而是直接突破既有经验框架与预案边界，迫使组织在陌生情境中快速“再理解”。联合国教科文组织与联合国开发计划署发布的《言论自由、人工智能与选举》（Freedom of Expression, Artificial Intelligence and Elections）显示，AI正在深刻影响信息的生产、传播与消费，并对选举期间的信息完整性构成新的挑战^[4]。联合国教科文组织在其媒体与信息素养案例库收录的“Case study: Can we believe what we hear?”中指出，2023年斯洛伐克大选前两天，社交媒体上曾流传伪造候选人与记者讨论“操纵选举”的AI深伪音频，类似内容还出现在尼日利亚、英国、美国和巴基斯坦等地的选举传播中^[5]，对相关新闻报道以及信任度产生了严重冲击。当下国际传播所面对的已不只是常规风险扩散，而是越来越多超预期事件对既有经验框架和制度预案的直接冲击，这也要求传播系统具备更强的前摄识别、快速研判与应急重组能力。

第三，普莫时代的“质变”进一步表明系统结构本身的可变与形态

再造。这一概念与“涌现”等术语一同被引入社会科学领域用作描述技术变革带来的社会变化。以人工智能为代表的新技术，已不只是叠加于既有传播流程之上的辅助工具，而是在新闻生产、内容分发、信息验证、选举传播与公众信任等层面持续改写传播生态。世界新闻出版协会发布的《世界新闻趋势展望 2025-2026》（World Press Trends Outlook 2025 - 2026）表明，新闻业在承受人工智能应用的冲击下，面临平台关系调整与信任下滑的多重压力^[6]。与此同时，联合国《全球信息完整性原则》（Global Principles for Information Integrity）明确将人工智能视为信息失真、仇恨扩散与公共讨论失序风险的重要影响因素^[7]。由此可见，平台更迭、规则重写、技术范式迁移不再仅是非线性的交织，而是产生根本性的涌现和再塑。

第四，普莫时代的“过热”进一步揭示注意力过载、传播节奏加速与资源竞争的失衡。信息不仅难以被理解，而且在过热状态下被快速放大并叠加、易导致情绪化扩散与议题劫持。路透社研究所《2025 数字新闻报告》（Digital

表 1 乌卡时代、巴尼时代与普莫时代对比分析表

维度	乌卡时代 (VUCA)	巴尼时代 (BANI)	普莫时代 (PUMO)
提出时间	20 世纪 80 年代后期	2016 年	2025 年
起源	后冷战时代，关注地缘政治	应对包括数字化在内的当代挑战	地缘博弈下的全球化与人工智能技术发展下的技术涌现
关注层面	宏观环境框架	微观心理、行为取向框架	中观组织治理与决策框架
构成要素	波动性 (Volatility)、不确定性 (Uncertainty)、复杂性 (Complexity) 和模糊性 (Ambiguity)，关注外部因素	脆弱性 (Brittleness)、焦虑性 (Anxiety)、非线性 (Non-linearity) 和不可理解性 (Incomprehensibility)，关注内部与外部动态	极化 (Polarized)、难以想象 (Unthinkable)、质变 (Metamorphic) 和过热 (Overheated)，关注结构撕裂、突发变故、系统相变与竞争强度
视角转变	主要是外部干扰和适应性	延伸到内部脆弱性、心理焦虑和非线性变化	组织与系统层面的结构治理
应对方式	适应性 (Adaptability)、敏捷性 (Agility) 和对外部变化的响应能力	韧性 (Resilience)、焦虑管理 (Anxiety management) 与拥抱复杂性 (Embracing complexity)	转化性韧性、多层级韧性、反脆弱性
重点	外部环境、市场、竞争、地缘政治	更广泛地关注外部维度与内部心理，包括组织动态	强调结构与系统的动态平衡：政治极化、认知撕裂、制度变形及资源过热的协调治理
适用性	广泛用于业务环境、战略和风险管理	适用于商业、社会和数字化对个人与组织的影响	全球治理与战略传播、危机与舆论治理、平台与技术范式迁移

news report 2025)指出,传统媒体连接公众的能力继续下降,更多受众转向社交媒体和视频平台获取信息。新闻环境普遍面临速度过快、负荷过重和适应压力增大的问题^[8]。信息并非只是“更多”,而是在过快、过强、过密的注意力竞争中不断被放大和叠加,导致议题寿命缩短、情绪性内容更易扩散,理性讨论空间则被进一步挤压。

如果说乌卡时代代表了对宏观层面的关注,强调世界本身的波动性、不确定性、复杂性与模糊性,刻画了外部环境的总体特征。随后提出的巴尼时代框架则转向微观层面,凸显个体与社会在高度不确定情境下的主观体验,揭示了脆弱性、焦虑感、非线性思维困境与理解障碍等心理与行为反应。在此基础上,普莫时代的被提出进一步补充了中观层面的视角,强调组织与领导者在极化舆论、难以预测的变故、制度与技术的快速变形以及竞争与舆论的激化中所面临的治理与决策挑战。由此,传播环境的理论演进呈现出从宏观外部环境,到微观个体心理,再到中观组织应对的多维度转向。此前,普莫时代的相关研究在科技管理与创新应用中揭示了一个更严酷的事实:仅仅保持敏捷或弹性是不够的。当今的环境对组织和系统要求更多:积极主动地准备,而非被动地反应;更勇敢地站位,而非保持中立;战略层面保持冷静,而非冲动行动。简而言之:普莫时代呼吁积极塑造未来的领导者和组织,而不是被外部混乱所裹挟和塑造。该框架尚处于理论提出与初步传播阶段,但选取的中观视角与国际传播韧性实践中所处的站位与高度不谋而合。在巴尼时代语境下,国际传播研究开始将重心从寻求系统理想状态和最大效益的决定因素转变为对“韧性”的分析,同时注重国际传播系统的适应性和可持续性的过程,并将构建国际传播的韧性机制视为加强国际传播能力建设的核心议题。迁移到普莫时代的国际传播场域之中,国际传播韧性机制得到了进一步诠释与发展,这一取向进一步推进为面向“结构—系统—强度”的综合治理逻辑:在极化与加速变动中强调动态

平衡,并在推进国际传播格局重构的实践层面具体展开为转化性韧性、多层次韧性的协同演进,以及面向不确定性获益的反脆弱思路。

二、韧性作为中间状态:普莫时代下国际传播脆弱性修复及其边界

(一)韧性的本质:维持性能力与适应区间

韧性通常被理解为系统在受到扰动时维持其基本结构与功能的能力,强调系统在外部压力与内部结构之间不断调整反应,以保持系统运作的连续性^[9]。因此,韧性并非对静态稳态的简单回归,而是一种通过结构调节维持系统功能稳定的动态能力。

正如斯蒂芬·卡彭特(Stephen R. Carpenter)与威廉·布洛克(William A. Brock)在研究中揭示的,系统的韧性并非无限增强,而是受制于“帽状函数”(hat-shaped function)的倒U型曲线,存在一个维持性能力的“适应区间”(adaptive range)。在该区间内,系统通过稳态应变(allostasis)在压力区间内调整反应。一旦压力结构发生偏移并突破该区间,系统则可能滑入两种典型陷阱:一端是连接稀疏、资源难以聚合的“贫困陷阱”(poverty trap),另一端则是控制过强、路径依赖加深的“僵化陷阱”(rigidity trap)^[10]。前者表现为系统能力分散、议程难以聚焦,后者则表现为高度耦合与机械僵硬。两种情形都意味着系统已偏离适应区间,从而显现出韧性在应对脆弱性修复议题的有限性和边界。

在国际传播领域中,韧性同样体现为一种维持性能力。面对复杂多变的国际舆论环境,传播系统通常通过协调不同传播主体、维持叙事结构稳定以及调整传播节奏来保持信息流动的连续性。这种以稳定为导向的修复机制能够在一定程度上缓冲外部冲击,并维持国际传播的基本秩序。然而,这种能力同样依赖于特定的压力区间。当传播环境发生结构性变化时,原本用于维持稳定的机制也可能逐渐转化为限制系统适应能力的结构约束。

(二)从“贫困陷阱”到“僵化陷阱”:

极化与过热冲击下的传播效能困境

贫困陷阱是指系统由于连接松散、韧性低且潜力无法实现的困境。表现为高异质性、低连接度、极强的探索欲望但极弱的聚焦解决能力。在国际传播领域表现为传播资源极度碎片化，各主体之间缺乏协同。虽然各传播主体存在大量创新的叙事想法，但由于缺乏机制性的支持或领导力聚焦，这些想法无法转化为具有影响力的议程，导致传播效能长期处于低水平的波动状态。正如早期我国开展国际传播面临的困境，虽然不乏丰富的传统文化等优质传播资源，但因传播主体间缺乏协同，导致创意无法聚焦为全球影响力议程，呈现出“空有创意却无聚焦能力”的态势。当前世界上部分发展中国家仍受困于此：尽管拥有独特的民族文化和在地化视角，却因缺乏现代传播基础设施与统筹机制，使得其在国际舆论场中缺乏传播声量和话语权^[11]。这种低压力、低连接的系统如同生理上“缺乏锻炼之人”（out of shape），虽然有潜力，但因核心功能不健全而无法应对基础压力。在面对外部扰动时反应迟滞或无力，构成了“有理说不出”的脆弱性根源。

普莫时代，平台社会的形成导致传播能力碎片化；自媒体、NGO、AI主播、社交机器人等新传播主体大量涌现，但缺乏主体间的协同，形成了异质性、低连接度的社会网络，人工智能、大数据等新兴技术的冲击，使得海量信息涌入国际舆论场域，信息真实性难以鉴别，加剧了国际传播系统议程难以聚焦的困难。

僵化陷阱是指系统因过度控制、高度连接和自我强化而失去灵活性的状态。高度耦合、低异质性、极强的聚焦能力但极弱的探索能力，路径依赖严重，更像是一个“高血压患者”（hypertense），这种状态下的系统由于过度使用，变得僵硬且无法对环境变化做出适当反应。对微小变动反应过度，导致能量无效耗散。在此背景下的国际传播系统更易采取科层化、相对单一的传播逻辑，导致路径依赖不断加深。虽然表现出较强的组织能力与议程聚焦能力，但其结构弹性明显下降。当外部环境进一步变化

时，系统将难以通过灵活调整来应对新的冲击。

普莫时代语境下的国际传播所面对的并不只是一般意义上的不确定性扰动，而是由极化与过热所构成的持续累积压力结构。极化表现为价值立场与叙事框架的深度分裂，不同社会群体与媒体平台逐渐形成相对封闭的舆论阵营，使跨文化传播所依赖的意义协商空间不断收缩。与此同时，过热则体现为注意力竞争的持续加剧与传播节奏的不断加速。信息生产与传播周期被不断压缩，舆论场长期处于高强度运转状态，情绪化传播与议题放大效应更易出现。在极化与过热的双重作用下，传播系统所承受的累积压力不断上升。当系统面临较高强度的外部冲击时，其典型反应往往是通过强化协调与控制来维持稳定。例如，通过强化议程集中、提升叙事一致性以及加强组织化传播来稳定信息流动结构，不断提高内部结构的耦合程度。这种应对方式在短期内能够提高传播效率，并在复杂环境中维持系统运作的基本稳定，但为后续滑入僵化陷阱埋下隐患。

（三）从“修复”到“失效”：难以想象与质变揭示韧性边界和脆弱性生成

当传播系统逐渐滑入贫困陷阱或僵化陷阱之后，韧性的修复逻辑往往不再发挥稳定作用，反而可能进一步放大系统风险。在传统韧性框架中，系统通常通过强化控制与协调来恢复稳定，例如加强议程集中、延续“稳定优先”的修复策略或进一步提升组织化传播能力。然而，在高度耦合的结构条件下，这种韧性的修复逻辑往往会形成反作用：控制强度越高，系统内部的累积压力越大，适应空间也随之进一步压缩。

随着压力持续积累，国际传播系统的适应能力逐渐趋于耗散。首先，结构弹性的下降使系统难以根据新的传播环境及区域国别信息及调整传播策略；其次，路径依赖强化导致系统对新信息的识别与吸收能力减弱，传播系统更倾向于依赖既有框架来解释新的传播情境；再次，高度集中化的传播结构使系统对局部冲击更加敏感，个别议题或突发事件可能迅速被放大为系统性舆论风险。在这一情境下，脆弱

性不再只是偶发风险，而是系统在过度维持稳定过程中逐渐生成的结构性结果。

韧性理论主要关注系统在压力环境中的调节与恢复能力，而普莫时代的另外两个维度：

“难以想象”与“质变”所指向的并非压力强度的渐进变化，而是更为根本的结构断裂与系统相变。前者意味着突发事件不断突破既有经验框架与制度预案，使传播系统难以通过既有机制进行预判与应对；后者则体现为技术平台与传播规则的持续重写，使既有传播结构不断面临重构。在这种情境下，以恢复原有稳态为目标的韧性逻辑本身不再成立。由此可见，韧性作为一种维持性能力虽然能够在一定压力区间内维持系统运作，但当传播环境出现结构性变动时，其适用边界便逐渐显现。这也为进一步探讨国际传播机制由韧性向反脆弱的转型提供了理论起点。反脆弱机制的构建，其核心逻辑在于跨越“贫困”“僵化”双重陷阱的范式重塑。这种机制进阶意味着国际传播不再仅仅追求在冲击后恢复原状，而是要在不确定性中通过实现结构性的功能跃迁。

为更清晰地呈现国际传播系统在不同压力结构下的典型状态，本文将贫困陷阱、韧性适应区间与僵化陷阱特征概括如下（表2）。

需要指出的是，贫困陷阱、韧性适应区间与僵化陷阱并非严格意义上的线性历史阶段，而是随着国际传播环境由建设初期的资源整合阶段，逐步进入乌卡、巴尼时代的不确定性适应情境，再到普莫时代下的全新环境，不同结构风险在各历史语境中呈现出不同的主导表现，三者并

非一一对应，且存在同阶段并存的情况。其中，贫困陷阱与僵化陷阱共同构成了普莫时代国际传播机制由韧性走向反脆弱的时代背景。

三、从韧性到反脆弱性：国际传播机制理论取向

塔勒布（Nassim Nicholas Taleb）在《反脆弱：从不确定性中获益》中提出“反脆弱性”：系统不仅能抵御冲击和恢复，还能因不确定性和扰动而变得更强大，从危机中获益。书中还对“脆弱—韧性—反脆弱”构成的一条连续谱系进行了阶段性的区分：脆弱指对象在扰动中仅会受损；韧性是在一定阈值内吸收冲击并回到功能等价状态；反脆弱则是在不确定与波动中实现增益、使系统因扰动而更强^[12]。韧性与反脆弱的异同在“损益维度（损失—收益）× 响应性维度（静态—动态）”矩阵中得到了进一步澄清，韧性与反脆弱同属“内部动态”，其差别在于能否从扰动中获得增益，韧性为无或极小增益，反脆弱为较大增益，在此角度下韧性被认为是反脆弱的“极限情形”^[13]。而转化性韧性、多层级韧性则可以被视为韧性向反脆弱性转化的具体路径（图1）。将静态的能力（ability）转化为动态的过程（process），提升预测、避免、调整应对环境冲击方面的潜在能力^[14]。反脆弱性不仅涵盖对冲击的承载力，还要求在受挫后实现反弹恢复（bounce back），并在此基础上进一步反超改进（bounce forward），使系统较既往状态更为坚韧。复原或恢复仅仅是韧性的初级子阶段，能帮助系统在危机或逆境中短暂地存活下来，而系

统的学习能力和反超能力，即越挫越强的“反脆弱”能力才是在普莫时代下生存、发展和长期成长的关键，也是韧性的高级子阶段和进阶情形。反脆弱视角下的韧性本质上

表2 普莫时代下国际传播韧性适应区间与脆弱性陷阱

特征	贫困陷阱	韧性适应区间	僵化陷阱
系统状态	连接稀疏、资源涣散	灵活适应、协同高效	高度耦合、机械僵硬
传播能力	核心功能不健全，无法聚焦议程	能根据变局快速调整叙事	路径依赖严重，拒绝吸收新信息
压力特征	压力过低或整合不足，系统处于萎缩状态	适度压力，激发进化动力	压力过载，导致结构性脆性
时代语境中国际传播主要脆弱性表现	国际传播能力建设初期以及普莫时代的资源分散风险	乌卡、巴尼时代的不确定性适应	普莫时代压力下的结构僵化

注：该表根据斯蒂芬·卡彭特与威廉·布罗克相关理论整理并扩展

来说是振作前冲，而不是原地忍受^[15]。

（一）转化性韧性：路径依赖的解构与新系统生成

早期韧性研究多以适应性韧性（Adaptive Resilience）为核心，强调系统在遭遇冲击后通过调整与适应来保持功能，而非简单“复原”到原初状态。该取向将重点置于功能维持与渐进性调整，强调在不确定环境中不断微调结构与流程以保持运转^[16]。然而，在全球传播格局加速重构、信息风险与政治极化叠加的当下，适应性韧性已无法打破国际舆论场的信息“逆差”以及技术优势和话语霸权导致的传播壁垒。越来越多的研究指出：仅凭“适应”并不足以在深层不确定性中维系可持续性，尤其当技术、平台和叙事范式本身就是脆弱性的来源。国际传播体系面临的挑战不仅来自外部的地缘政治扰动或舆论冲击，更来自平台、技术与叙事逻辑的路径依赖与脆弱性。既有的“被动回应、渐进修补”的模式，在结构性风险面前更显滞后。

在此背景下，转化性韧性（Transformative Resilience）作为韧性理论的发展延伸被提出，转化性韧性认为，真正的韧性不是简单地恢复旧貌，而是在危机中识别原有系统的脆弱性与不平衡，并主动进行根本性的变革和转型，建立一个更强、更可持续的新系统^[17]。在某些情况下，系统仅靠适应不足以维持可持续性，需要通过制度创新、社会学习、路径再造等方式实现转化性韧性^[18]。转化性韧性通过制度创新打破僵化陷阱面临的路径依赖，并通过社会学习、路径再造等方式，主动更新完成范式迁移与结构重构。转化性韧性以“不破不立”的革新形态进一步构建更稳健、具有可信度且可持续的新系统，实现了反脆弱目标中的“在不确定性中增益”。

当前，以内容驱动的舆论战已逐步演进至以网络基础设施等系统驱动的网络战，以及以突破长期认知结构和思维方式的认知战，我国国际传播体系在普莫时代的韧性发展要求不再是“守住阵地”，而是通过“重塑规则—重建能力—重构叙事”实现体系性更新。这一理论逻辑为国际传播提供了新的思维路径：面对国际秩序的变

形与话语体系的再分化，传播体系要从风险防御转向系统重塑，即不再仅追求恢复既有传播功能，而是通过组织韧性的结构重组、文化学习与叙事再造实现自我超越，完成国际传播系统转化性韧性的跃升。

（二）多层次韧性：协同演化下的风险分担与关系修复

如果说转化性韧性是破除僵化陷阱的具体策略，那么在转化性韧性的基础上，构建多层次韧性（Multi-level Resilience）则是破除贫困陷阱与分担系统性风险的核心路径。心理学中，韧性多被视为个体层面的心理属性或行为特征，即个体在遭遇逆境、创伤或高压情境时，如何通过情绪调节、意义重建、目标坚持等机制维持功能、恢复稳定。在国际传播研究的语境中，对韧性的理解也更侧重于国际传播与个体认知图式匹配，以个体的“持续型信任”扩展全球范围内的“理念认同”^[19]。然而，此种路径的国际传播往往依赖于自上而下的单层级驱动，在面对普莫环境下“极化”与“过热”的舆论冲击时，极易因压力传导过快而导致全系统失灵。现有研究不满足于韧性对个体的关注，而是更广泛地探索社会生态系统中的韧性，将其视为一个多层次的复杂概念^[20]，多层次韧性所指向的，正是这种跨层级、耦合式的理解。

多层次韧性强调在国际、国家、组织及个体等不同尺度上建立协同演化机制，例如，面对当今社会“算法脆弱性（algorithmic vulnerability）”的技术现实，研究者强调多层防护的叠加而非单点治理的思路，将多层次韧性框架扩展为个体层、技术层、社会层^[21]。当某一局部层级因极端极化冲击而陷入困境时，系统整体能够凭借其他层级的韧性余地进行关系修复与风险补偿，从而避免风险向全局扩散。这种分布式风险分担机制不仅增强了系统在扰动中的存续能力，更为传播主体在复杂变局中的灵活进退提供了战略纵深。多层次韧性为实现国际传播韧性向反脆弱的跃迁提供了关键的结构支撑。与单层级韧性结构相比，它通过在个体、组织、技术与系统等不同尺度上建立协同演化机制，使风险

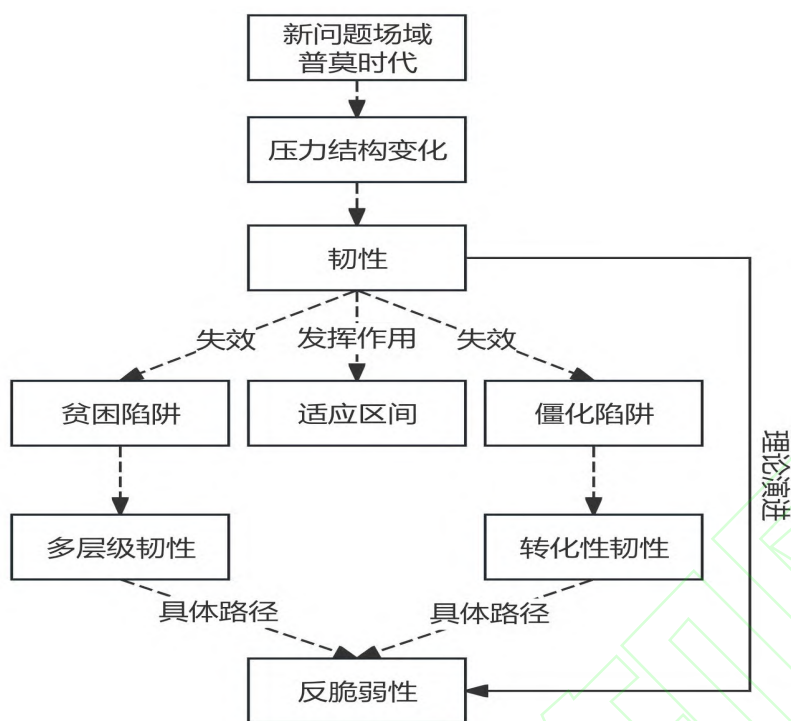


图1 国际传播机制韧性向反脆弱性转化概念模型

能够在不同层级之间分散与缓冲。贫困陷阱的核心并不在于资源绝对匮乏，而在于传播主体之间连接稀疏、协同不足，导致既有叙事资源与传播效能难以转化为可持续性发展。多层级韧性之所以能够破解贫困陷阱，关键在于其通过跨层级连接与功能互补，将原本分散于个体、组织、技术与系统层的局部资源重新嵌入协同结构之中，从而在低连接、低整合的条件下形成可持续的整体传播能力。多层级韧性和转化性韧性共同沟通构成了反脆弱性增益的具体路径，如图1。

人类社会可持续发展的底线是“生存、不坍塌”，然而，仅靠“承压—恢复”的韧性不足应对普莫时代下高度不确定性与复杂关联的世界，我们处在根本性不确定与不完备的信息环境中，只强调恢复无法为“不可想象、极热”的事件提供结构性准备；若依赖线性推断进行的决策，也易被颠覆。与此同时，高度互联的社会—技术系统会放大系统性风险，例如技术性依赖，人工智能时代人的异化等都在效率提

升的同时累积新脆弱性。因此，应推进从韧性到反脆弱的范式转移，把“从不确定中获益”的能力纳入可持续战略与治理设计^[22]。

在国际传播的语境中，这一逻辑具有直接的现实指向。国际传播韧性如果仅被理解为被动回应，那么它仍停留在韧性初级阶段。然而，国际传播体系在当代所面对的，不仅是单次舆情危机，而是结构性话语竞争、平台治理的不对称、议程设置权的再分配、叙事合法性的持续争夺。这意味着，国际传播主体不应把危机仅仅理解为需要被压制、消除、渡过的负面事件，而必须把危机视为再组织资源、重塑叙事模式、测试新型传播路径和拓展

新型网络的契机。国际传播韧性不应仅满足于“韧性生存”，而应实现“危机成长”，从“管理风险”到“驾驭波动”，将外部不确定性视为机遇，而非仅仅是威胁。通过转化性韧性保持与提升国际传播力，最终向反脆弱性演化，实现危机中的增益发展。因此，国际传播韧性的长远形态是在冲击之中保持传播力，在冲击之后提升传播力，并在多轮冲击的累积中让这种传播力获得结构性强化。最终，这种由“在危机中生存”到“借危机增益”的跃迁，正是向反脆弱性演化的过程，即将危机作为持续增益而非应对单次威胁的能力结构。

四、结语

韧性并非一种无限扩展的能力，而是一种存在适应区间的“中间状态”。在适度压力条件下，韧性能够通过协调、调整与修复机制维持传播系统的基本运作。然而，当系统压力结构发生偏移时，传播体系可能分别滑入连接松散、资源分散的贫困陷阱，或高度耦合、路径

依赖强化的僵化陷阱。两种极端状态都表明，单纯依赖韧性逻辑难以长期维持国际传播系统的稳定运行。

普莫时代作为全新的问题场域，重塑了国际传播机制的理论坐标，推动“承压—恢复”的“韧性”向“不确定性中增益”的“反脆弱”完成了范式进位。其核心命题是：在极化、难以想象、持续质变与过热竞争并存的传播生态中，仅以“承压—恢复”为目标的韧性已不足以支撑国际传播的可持续性。更可行的路径，是通过转化性韧性与多层级韧性，进而实现结构性增益，把不确定性转译为能力增长的来源。超越韧性的中间状态，转向反脆弱的范式增益，是中国国际传播体系实现体系性跃迁的必然选择。换言之，韧性是连续谱系上的必要起点，而反脆弱则是面向未来治理的方向性指引，通过去脆弱化、风险管理，以及多层级统筹等路径，方可实现我国国际传播机制建构的理论与实践跃升。

作为一项面向前沿问题的探索性研究，本文着眼于普莫时代框架与国际传播韧性机制之间的理论衔接，探讨理论引介、概念辨析与机制推演。相关论述更多是在问题意识与解释框架层面展开，后续仍可结合案例材料进一步充实和深化。与此同时，本文所提出的“韧性作为中间状态”这一观点，以及“贫困陷阱—韧性适应区间—僵化陷阱”的分析框架，更多是在理论层面对国际传播系统压力边界的概括，相关概念之间的转换条件及其在传播实践中的测量方式，仍有待进一步细化。未来还可围绕不同传播主体、平台结构与议题类型，进一步增强这一框架的理论层次与现实观照。此外，普莫作为一个源自西方管理语境的新近框架，在中国国际传播语境中的在地化阐释，仍有持续拓展的空间。

未来，围绕普莫时代国际传播机制的研究，仍可在以下方向继续推进：一是结合重大国际事件、平台治理现象与人工智能传播实践，进一步提升本文框架的经验解释力；二是将“极化、难以想象、质变、过热”转化为更具可操

作性的分析维度，构建国际传播反脆弱性的指标体系与评估框架；三是立足中国国际传播实践，持续推进这一框架的本土化转化与理论拓展，进一步探索具备中国语境解释力的反脆弱传播范式。本研究的目标不止于提供一个封闭性、标准化的分析尺度，将复杂的国际传播现象纳入同一解释框架加以比照，也不停留在新表述引入本身，而在于为国际传播研究开启一个从韧性迈向反脆弱性的理论资源与对话空间。

站在全球传播格局重构的十字路口，中国国际传播话语体系的重塑不仅关乎话语权的争夺，更关乎一种具备自我进化能力的传播生命力建设。从韧性走向反脆弱，意味着要建立一个更加包容、异质且分布式的传播生态，以转化性韧性破解僵化，以多层级协同分担风险。这种机制的跃迁，将助力中国在高度复杂且极化的全球舆论博弈中，变不确定性为机遇，最终在世界话语权场域中实现从“在冲击中生存”向“从冲击中获益”的范式跃迁。

（责任编辑：徐秋染）

参考文献

- [1] Lichtenthaler U. From VUCA and BANI to a PUMO world: Why agile innovation is not enough [J]. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 2025,22(03n04): 2550012.
- [2] Bennett N, Lemoine G J. What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world [J]. *Business Horizons*, 2014,57(3): 311 - 317.
- [3][19] 周敏, 邱慧. 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 [J]. *中国编辑*, 2024(6):50-56.
- [4] UNESCO, UNDP. Freedom of expression, artificial intelligence and elections[R/OL]. (2025-05-19)[2026-03-18]. <https://www.undp.org/publications/freedom-expression-artificial-intelligence-and-elections>.
- [5] UNESCO. Case study: Can we believe what we hear?[EB/OL]. (2024-05-16)[2026-03-18]. <https://www.unesco.org/mil4teachers/en/toolkit-media/indicator-5/activities/ai-disinformation/case-study-2>.
- [6] WAN-IFRA. World press trends outlook 2025-2026[R/OL]. (2026-01-19)[2026-03-18]. <https://wan-ifra.org/insight/world-press-trends-outlook-2025-2026/>.
- [7] United Nations. United Nations Global Principles for Information Integrity[R/OL]. (2024-06-24)[2026-03-

- 18]. <https://www.un.org/en/information-integrity/global-principles>.
- [8] Newman N, Ross Arguedas A, Robertson C T, et al. Digital news report 2025[R/OL]. Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism, (2025-06-17)[2026-03-18]. <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/digital-news-report/2025>.
- [9] Walker B., Holling C S, Carpenter S R, Kinzig A. Resilience, adaptability and transformability in social - ecological systems[J]. *Ecology and Society*, 2004, 9(2): 5.
- [10] Carpenter S R, Brock W A. Adaptive capacity and traps[J]. *Ecology and Society*, 2008, 13(2): 40.
- [11] Heeks R. Digital inequality beyond the digital divide: conceptualizing adverse digital incorporation in the global South[J]. *Information Technology for Development*, 2022, 28(4): 688-704.
- [12] Taleb N N. *Antifragile: Things That Gain from Disorder* [M]. New York: Random House, 2012:3-5.
- [13] Blečić I, Cecchini A. Antifragile Planning[J]. *Planning Theory*, 2020,19(2): 172 - 192.
- [14] Sajko M, Boone C, Buyl T. CEO greed, corporate social responsibility, and organizational resilience to systemic shocks[J]. *Journal of Management*, 2021,47(4): 957-992.
- [15] 李平, 竺家哲. 组织韧性: 最新文献评述 [J]. *外国经济与管理*, 2021,43(3):25-41.
- [16] Vert M, Sharpanskykh A, Curran R. Adaptive resilience of complex safety-critical sociotechnical systems: Toward a unified conceptual framework and its formalization [J]. *Sustainability*, 2021,13(24): 13915.
- [17] Doppelt B. *Transformational resilience: How building human resilience to climate disruption can safeguard society and increase wellbeing* [M]. Sheffield: Greenleaf Publishing, 2016: 18-19.
- [18] Folke C. Resilience thinking: Integrating resilience, adaptability and transformability [J]. *Ecology and Society*, 2010,15(4): 20.
- [20] Borg N, Naderpajouh N, Scott-Young C M, Borg J. An interdisciplinary and multi-level review of resilience to inform training of human resources for critical infrastructure [J]. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 2022(78): 103113.
- [21] Teo S A. Artificial intelligence, human vulnerability and multi-level resilience [J]. *Computer Law & Security Review*, 2025(57): 106134.
- [22] Platje J. Sustainability and antifragility [J]. *Economic and Environmental Studies*, 2015,15(4): 469 - 477.

Beyond Resilience: Transforming International Communication Resilience Mechanisms in the PUMO Era and Prospects for Antifragility

Zhou Min, Chen Feiyang

Abstract: With the acceleration of globalization and digitalization, the international communication ecosystem is increasingly beset by structural fragmentation, sudden upheavals, platform migration, and intensifying competition for attention. Traditional international communication studies, relying on the “VUCA” (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) and “BANI” (Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensible) eras as benchmarks, can no longer explain the currently highly polarized and rapidly deforming global public opinion landscape. The “PUMO” era framework—conceptualizing polarization, the unthinkable, metamorphosis, and overheating—offers a heuristic theoretical perspective for understanding the current communication environment. Building on the conceptual evolution from VUCA to BANI and PUMO, and contextualized within China’s international communication practice, this paper posits that resilience is not an infinitely expandable capability, but a “middle state” constrained by an adaptive range. When the communication environment undergoes structural shifts, the system risks sliding into a “rigidity trap” under the sustained pressure of polarization and overheating, while its structural boundaries become increasingly apparent amidst the disruptive changes signaled by the “unthinkable” and “metamorphic” dimensions. Consequently, vulnerability is no longer merely an incidental risk, but a structural outcome generated by the system’s excessive efforts to maintain stability. Based on this diagnosis, this paper argues that international communication resilience must transcend the adaptive resilience characterized by “passive endurance and recovery”. Instead, it should employ transformative resilience and multi-level resilience as targeted pathways to counter the rigidity trap and the poverty trap, respectively, thereby achieving a directional leap from resilience to “antifragility”. By treating crises as opportunities for structural gain and agenda redistribution, this paper provides a novel theoretical path for the construction of China’s international communication system.

Keywords: international communication; transformative resilience; multi-level resilience; antifragility; The PUMO Era

Authors: Zhou Min, School of Journalism and Communication, Beijing Normal University; Chen Feiyang, School of Journalism and Communication, Beijing Normal University.

中国知网