

# Искусство управления знаниями в китайской традиции: когнитивный дар как форма ритуального взаимодействия

**Захаров Михаил Юрьевич**

Д-р филос. наук, зав. каф. философии

ORCID: 0000-0002-8796-6283, e-mail: m.u.zaharov@gmail.com

**Шишкова Анастасия Викторовна**

Канд. филос. наук, доц. каф. философии

ORCID: 0000-0002-0904-6705, e-mail: avs.guu@gmail.com

Государственный университет управления, г. Москва, Россия

## Аннотация

Рассмотрен феномен когнитивного дара как центральный элемент искусства управления знаниями в китайской цивилизационной традиции. На основе философских и культурологических источников показано, что процесс управления знанием в Китае носит ритуализированный характер и опирается на моральные нормы, символический обмен и систему доверия (*guanxi*). В отличие от западных инструментальных моделей, где знание рассматривается как ресурс, китайский подход связывает его с ритуалом (*li*), обеспечивающим гармонию социальных отношений и легитимность управленческих действий. Когнитивный дар трактуется как акт морального и символического взаимодействия между дарителем и получателем, направленный на укрепление этических связей и воспроизводство социальной устойчивости. Проанализированы исторический контекст ритуала дарения, его функции в формировании управленческой культуры и значение для понимания когнитивного обмена. Показано, что искусство управления знаниями в китайской традиции представляет собой целостную культурную систему, где передача знания выступает механизмом социального регулирования и морального воспитания. Подчеркнуто, что изучение данной традиции актуально для современного менеджмента, поскольку позволяет интегрировать этические и культурные факторы в практику управления знаниями и укреплять доверие как основу организационной эффективности.

## Ключевые слова

Китайская философия, конфуцианская традиция, управление знаниями, дарение знания, когнитивный подарок, когнитивная безопасность, этика управления

**Для цитирования:** Захаров М.Ю., Шишкова А.В. Искусство управления знаниями в китайской традиции: когнитивный дар как форма ритуального взаимодействия // Вестник университета. 2026. № 2. С. 200-207.



# The art of knowledge management in the Chinese tradition: cognitive gift as a form of ritual interaction

**Mikhail Yu. Zakharov**

Dr. Sci. (Philos.), Head of the Philosophy Department  
ORCID: 0000-0002-8796-6283, e-mail: m.u.zakharov@gmail.com

**Anastasiya V. Shishkova**

Cand. Sci. (Philos.), Assoc. Prof. at the Philosophy Department  
ORCID: 0000-0002-0904-6705, e-mail: avs.guu@gmail.com

State University of Management, Moscow, Russia

## Abstract

The cognitive gift phenomenon has been studied as a central element of the art of knowledge management in the Chinese civilizational tradition. Based on philosophical and cultural sources, it has been shown that the process of knowledge management in China is ritualized and based on moral norms, symbolic exchange, and a system of trust (guanxi). Unlike Western instrumental models, where knowledge is considered as a resource, the Chinese approach associates it with a ritual (li) that ensures harmony in social relations and managerial actions legitimacy. Cognitive gift has been interpreted as an act of moral and symbolic interaction between the giver and the recipient, aimed at strengthening ethical ties and reproducing social stability. The historical context of the gift ritual, its functions in forming managerial culture, and its significance for understanding cognitive exchange have been analyzed. It has been shown that the art of knowledge management in the Chinese tradition is an integral cultural system where the transfer of knowledge acts as a mechanism of social regulation and moral education. It has been emphasized that the study of this tradition is relevant for modern management, as it allows integrating ethical and cultural factors into knowledge management practices and building trust as the basis for organizational effectiveness.

## Keywords

Chinese philosophy, Confucian tradition, knowledge management, gift of knowledge, cognitive gift, cognitive safety, management ethics

**For citation:** Zakharov M.Yu., Shishkova A.V. (2026) The art of knowledge management in the Chinese tradition: cognitive gift as a form of ritual interaction. *Vestnik universiteta*, no. 2, pp. 200-207.



## ВВЕДЕНИЕ

Современные концепции управления знаниями, развивавшиеся преимущественно в западной управленческой и философской традиции, опираются на рационалистические и инструментальные подходы, в которых знание трактуется как ресурс, подлежащий накоплению, структурированию и целенаправленному использованию. Однако в восточных культурах, в частности в китайской цивилизационной традиции, формирование и передача знания развивались по иным основаниям – ритуальным, символическим и морально-нормативным. Здесь знание есть не просто инструмент или продукт когнитивной деятельности, но живая субстанция, встроенная в ткань социальных отношений и поддерживающая баланс между человеком, обществом и космосом.

Особое место в этой системе занимает феномен когнитивного дара – акта дарения знания, рассматриваемого не как утилитарная передача информации, а как ритуализированный процесс социального и духовного взаимодействия. Дарение знания в китайской культуре всегда сопряжено с моральной ответственностью, символическим обменом и выстраиванием отношений доверия, в которых знание выступает не столько объектом, сколько смыслом, вплетенным в структуру отношений между дарителем и получателем. Таким образом, искусство управления знаниями в китайской традиции представляет собой не совокупность техник и инструментов, а форму культурно укорененного поведения, основанного на ритуале, символическом обмене и моральных принципах гармонии. Ритуализация когнитивных процессов в этой системе позволяет поддерживать устойчивость социального порядка и когнитивную преемственность, превращая знание из индивидуального опыта в общественное достояние.

Цель настоящего исследования – рассмотреть феномен когнитивного дара как особую форму ритуального взаимодействия в контексте искусства управления знаниями в китайской традиции. В фокусе анализа находятся философские и культурологические основания ритуализации когнитивных практик, механизмы символического обмена знанием и их значение для формирования системы социального доверия и управленческой культуры Китая.

## РИТУАЛИЗАЦИЯ КАК ОСНОВА ИСКУССТВА УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ

В китайской традиции управление знанием всегда рассматривалось как форма искусства, тесно связанная с ритуалом и моральной дисциплиной. Китайцы хорошо осознавали, что необходимость управления знанием – это типичная ситуация, с которой человек сталкивается многократно на протяжении жизни. Однако возникает вопрос: «Носит ли китайский путь взаимодействия со знанием стихийный характер, когда люди хаотично обращаются с этим феноменом, или он подчинен определенной логике, то есть управляем?». По ряду косвенных признаков можно утверждать, что в Китае знание действительно ритуализировано, а процесс управления им встроен в систему символических действий и норм.

Есть все основания полагать, что процесс управления знанием в Древнем Китае имел ритуальную природу: чем глубже актер погружен в ритуал, тем быстрее достигается желаемый результат. Как утверждал Конфуций, все без исключения в обществе должно основываться на четких правилах, ибо только так формируется гармоничный механизм воспроизводства социального поведения, необходимого для процветания Поднебесной. В качестве образца подобного поведения нередко приводили фигуру правителя, жизнь которого была полностью подчинена ритуалу.

Американский социолог Э. Гофман отмечал, что ритуал является постоянным элементом любого взаимодействия [1]. Если согласиться с этим наблюдением, становится очевидным, что ритуал играет ключевую роль и в когнитивной сфере – во взаимодействии человека со знанием. Ритуал здесь выражается в последовательных действиях, многократное повторение которых формирует устойчивый порядок, ведущий к осмыслению и правильному постижению действительности. Через ритуал человек получает доступ к знанию, и сам ритуал при этом развивается, создавая устойчивую культурную гносеологическую традицию.

Ритуалы могут быть физическими (телесными) и ментальными (бестелесными). Ментальный ритуал особенно важен для понимания искусства управления знанием, поскольку он связан с мыслительной деятельностью и формированием особого измененного состояния сознания, необходимого для гармоничных отношений с Небом. Ментальные структуры, выстроенные определенным образом, позволяют человеку воспроизводить и закреплять социально значимые образцы поведения. В китайской культуре

это считалось высшей формой – идеальным итогом управления знанием. Искусство управления знанием заключалось в том, чтобы попасть в ритм Вселенной и обрести гармонию с космосом.

Ментальный ритуал делает возможным мгновенное принятие решений, поскольку выверенное решение уже заложено в сознании. Здесь возникает прямая взаимосвязь с Небом, правителем, традиционными ценностями общества и социальной структурой. Ритуал действует как камертон, выводящий человека из социальной неопределенности и настраивающий его на единую волну мироздания, где исчезает все случайное и хаотичное. Для этого требуются постоянная тренировка и опыт ритуализации жизни; важно избегать крайностей и бездумного следования правилам. Конфуций подчеркивал ценность «пути неуклонной середины» – удержания равновесия между внутренними и внешними действиями [2, с. 230].

В Старом Китае не стремились управлять знанием, получив его в исчерпывающем виде, – здесь не требовалось объективное знание, а ценилось правильное, даже если оно было приблизительным. В китайской культуре не сформировалось различие между идеальным понятием, отражающим сущность объекта, и его словесным выражением – в китайском языке понятие и слово обозначаются одним термином «мин» (имя). В связи с этим практическое, адекватное знание, с помощью которого можно действовать, считалось выше «объективной истины», к которой стремилась западная гносеология. В китайской традиции важнее было уметь управлять знанием, чем рассуждать о его происхождении.

Ритуализация когнитивного пространства общества в Китае считалась естественным процессом, выражением универсального стремления к равновесию и гармонии. Человек выступал не как творец закона, а как соучастник космического порядка, вносящий в него свои устремления и переживания. Таким образом, ритуализация когнитивного опыта в китайской культуре представляет собой не просто инструмент управления знанием, а форму морально-космического взаимодействия. Следующий шаг в понимании этого феномена – рассмотрение того, как знание передается через ритуальные формы, превращаясь в когнитивный дар, то есть символическую форму обмена смыслом и доверием.

## КОГНИТИВНЫЙ ДАР КАК ФОРМА РИТУАЛЬНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

Понятие дара – одно из ключевых для китайской цивилизации. В процессе передачи знания оно принимает особое значение, так как дарение знания представляет собой не только акт коммуникации, но и форму морального обязательства. Знание не передается случайно, но требует ритуальной подготовки, уважения, доверия и взаимного признания статуса участников взаимодействия.

Когнитивный дар в китайской культуре имеет не утилитарный, а символический характер. Он служит актом признания и утверждения отношений между учителем и учеником, старшим и младшим, государем и подданным. Отличие этого процесса от привычных форм обучения заключается в его глубоко личностном и символически нагруженном характере: знание передается не как информация, а как акт, в котором участвуют обе стороны – дарящий и принимающий, – формируя общее смысловое пространство [3]. Таким образом, знание становится не просто интеллектуальной субстанцией, а морально значимым актом.

Данная форма управления знаниями не обременена обыденностью любого обучения, пусть даже самого эффективного и эксклюзивного. Это уникальный акт перехода избытка через край (слово «подарок/дар» в китайском языке состоит из слов «ритуал/поклонение» и «вещь/предмет»), ведь подарить можно лишь то знание, которое есть у человека и с которым он готов расстаться. Такой подарок является бесценным, нельзя претендовать на ответный подарок такого же уровня.

Французский антрополог М. Мосс показал, что дар в архаических обществах является не экономическим, а социальным и духовным механизмом, обеспечивающим воспроизводство доверия и устойчивость системы обмена: «В даре содержится не только вещь, но и дух передающего» [4]. В китайской культуре этот принцип приобретает когнитивное измерение: передача знания – это акт, при котором смысл не только обменивается, но и укрепляет социальную структуру.

Дарение знаний выросло из известной исторической традиции Китая, особенно значимой для системы управления Поднебесной. Историки подробно описывают раннежюускую систему дарения (эпоха Чжоу 1122–249 гг. до н.э.), которая официально позволяла представителям высшего сословия делать подарки по собственному усмотрению. Это был не просто акт передачи какой-то вещи, движимого и недвижимого имущества в собственность другому человеку – это стало милостью, данной свыше, своего рода моральным благом дарящего. С этого времени дарение было включено в управленческую систему

общества как определенная мотивирующая основа благонравного действия. В традиционном китайском обществе, основанном на конфуцианской системе ритуалов (lǐ, 礼), дарение становится неотъемлемым элементом иерархической и нормативной структуры.

Дар, особенно знание, интерпретировался как милость, ниспосланная свыше. Таким образом, знание, даруемое мудрецом или наставником, приобретало почти сакральный статус. Сам даритель, особенно если он обладал высоким моральным авторитетом, как бы возвышался через сам акт передачи, так как становился связующим звеном между Небом и человеком. Это подтверждается распространенной в древности формулой «Используйте дары, дабы выражать благоговение с утра до вечера», которая закрепила значение дара как морального императива. Это выражение становится определенной доминантой общественного сознания, а подарок канонической ценностью.

Когнитивный дар структурировал отношения в обществе, создавая невидимую сеть ритуальных обязательств, которая поддерживала моральный и социальный порядок. Он не просто передавал информацию, но устанавливал баланс между дарителем и получателем, укреплял нормы уважения и признания. В этом смысле когнитивный дар можно рассматривать как форму управления социальным знанием, где ритуал служит инструментом сохранения гармонии и устойчивости системы.

## СИМВОЛИЧЕСКАЯ И УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ФУНКЦИИ КОГНИТИВНОГО ДАРА

В Древнем Китае ритуал дарения выполнял одновременно семиотическую и социально-регулятивную функции: дары приобретали символическую ценность, поддерживая нормы поведения и моральные обязательства между членами общества. Подарок в этом контексте представлял собой своеобразный язык, посредством которого регулировались неформальные связи, утверждались иерархии и выражалось уважение [5]<sup>1</sup>.

Акт дарения не является односторонним. Он включает сложную систему взаимодействий, где важно не только то, что дарится, но и то, как, кому и при каких обстоятельствах осуществляется дар. Особенно значимо это в когнитивной сфере, когда предметом обмена становятся знания. Ритуал дарения знания, как и любой иной ритуал дарения, имеет двустороннюю структуру: в нем участвуют даритель и получатель, а сам акт регулируется определенной совокупностью действий, которые могут осуществляться как впервые, так и в рамках устойчивой традиции. Потребность в дарении знаний может формироваться как под воздействием внешних обстоятельств, так и по внутренним побудительным мотивам, когда человек сознательно принимает на себя роль социально-когнитивного транслятора.

В акте когнитивного дарения можно выделить философские, психологические, культурологические и социально-нормативные аспекты. Знание, будучи итогом или промежуточным результатом познавательной деятельности человека, изначально не обладает статусом дара. Этот статус оно приобретает только в процессе символического и этического осмысления, когда знание включается в систему социальных отношений. При этом знания персонифицируются через фигуру дарителя: чем выше его авторитет, тем выше символическая ценность самого дара. Таким образом, знание становится даром лишь в акте целенаправленной передачи, осмысленной в контексте морального и ритуального взаимодействия. Исследования конфуцианской ритуальной системы подтверждают, что подобные действия воспринимаются как социально насыщенные и морально значимые.

Сложность феномена когнитивного дара заключается в многослойности значения знания и его семантической подвижности. Для когнитивного подарка принципиально важно, чтобы переданное знание было не просто получено, но и усвоено, понято и правильно интерпретировано. Это обеспечивает удовлетворение и моральное возвышение самого дарителя. Однако данная задача нередко оказывается трудновыполнимой ввиду многозначности и контекстуальной изменчивости знания, вызывающей различные интерпретации.

Важнейшей характеристикой когнитивного дара в китайской культуре является его осмысленность и намеренность: дарение знания – не произвольный акт, а сознательное выражение социальной, когнитивной и моральной ответственности [6; 7]. Даритель вкладывает в передачу знания определенное значение – явное или латентное, а получатель принимает на себя обязательство правильного его понимания и применения. Это формирует своеобразный «когнитивный контракт», в рамках которого знание не только

<sup>1</sup> Global China Center. Influence of Confucian Values on the Practice of Gift Exchange in Contemporary China. Режим доступа: <https://www.globalchinacenter.org/analysis/2014/11/17/influence-of-confucian-values-on-the-practice-of-gift-exchange-in-contemporary-china> (дата обращения: 15.11.2025).

передается, но и соединяет когнитивные поля участников взаимодействия. Важнейшей задачей такого ритуала становится создание совместного когнитивного пространства. Как подчеркивает исследование о функции ритуала и музыки в конфуцианстве, именно через согласование смыслов и эмоциональных состояний достигается гармония в передаче знания.

Дарение знания – это форма глубинного социального взаимодействия, основанная на ритуальности, доверии, символизме и личной ответственности. Через этот акт создается общая конструкция смысла, объединяющая когнитивные миры дарителя и получателя. В этом проявляется искусство управления знанием – не только знать, но и передавать знание так, чтобы оно стало действием в другом человеке.

Специфическим условием успешности когнитивного дара является наличие устойчивого доверительного контекста, чаще всего основанного на системе *guanxi* (关系) – традиционной китайской концепции межличностных отношений, в которой эмоциональные связи, взаимные обязательства и статусное признание выступают определяющими факторами взаимодействия [8–11]. Именно через *guanxi* знание получает «право на принятие»: неформальные, но стабильные связи служат каналами трансляции смыслов, которые в иных контекстах могли бы остаться скрытыми.

Когнитивный подарок представляет собой сложный культурный продукт, к которому предъявляются особые требования в ходе дарения. Например, использование чисел требует особой осторожности, поскольку связано с древней китайской теоретической системой чисел, укорененной в классической нумерологии. В ее основе лежат тексты «Цзо чжуань», «Го юй», «Хун фан» и др., сформировавшие особую семантическую ткань восприятия чисел как онтологических знаков. Китайская числовая традиция придает числам символическую и онтологическую значимость, что обязывает к точности и ритуальной корректности при их употреблении в актах когнитивного дарения.

Как известно, наиболее выразительными в ассоциативном отношении являются цифры «четыре», «шесть» и «восемь»: первая традиционно соотносится с идеей смерти и воспринимается как неблагоприятная, «шесть» символизирует процветание и успех, «восемь» – удачу и благоприятный поворот судьбы. Следовательно, выбор числового символа в составе когнитивного дара требует глубокого понимания контекста, поскольку именно от точности символического кода зависит корректность передачи смысла.

Другой существенной особенностью когнитивного подарка является степень определенности передаваемого знания и его способность структурировать действия. Только при совпадении смысловых полей возможно эффективное преобразование знания из неявной формы в явную и обратно, через процессы социального научения, внешней артикуляции и внутренней интернализации.

Показателен исторический пример с императором Цинь Ши-хуанди, который ожидал получить в дар знание о бессмертии. Когда даосский мастер преподнес ему книгу с размытыми формулировками, император воспринял ее как пустой и бесполезный дар, сочтя это оскорблением. Этот эпизод демонстрирует, что недостаточная определенность и смысловая несоразмерность когнитивного дара могут привести к разрушению доверия между участниками акта. Таким образом, символика чисел, как и сама структура когнитивного обмена в китайской традиции не является абстрактной. Она представляет собой действенный механизм передачи смысла, требующий высокой культурной компетенции и ритуальной точности. Конкретность знания становится здесь условием доверия, тогда как размытость и неопределенность воспринимаются как нарушение ритуала.

Сформировавшееся искусство управления знаниями отражает глубокие культурные коды и не может быть механически перенесено в иные цивилизационные контексты. Тем не менее для современного менеджмента знаний данная традиция представляет значительную теоретическую и практическую ценность.

1. Искусство управления знаниями является процессуальным и ритуальным по своей природе, а не совокупностью изолированных актов. Оно способствует формированию устойчивых моделей поведения и автоматизации когнитивных действий. Даже правителю, как отмечали древние источники, рекомендовалось опираться на ритуальное искусство управления, а не только на собственные рассуждения.

2. Эффективность искусства приводит к формированию национальной когнитивной традиции, обеспечивающей предсказуемость управленческих решений и устойчивость социальных структур. Не случайно европейские наблюдатели XVII в. видели в китайской управленческой культуре образец «мира в миниатюре».

3. Многовековая когнитивная история Китая сформировала особую осторожность в обращении со знанием и его трансляцией. Эта культурная установка проявляется даже в современной управленческой

и политической практике, где ценятся сдержанность, готовность к диалогу и ожидание безвозмездного когнитивного дара как формы признания и уважения.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенный анализ позволяет утверждать, что искусство управления знаниями в китайской традиции представляет собой особую культурно-философскую систему, в которой когнитивные процессы подчинены ритуальной и моральной логике, а не инструментально-рациональной. Управление знанием здесь не редуцируется к его систематизации или практическому применению, а понимается как форма ритуализированного действия, обеспечивающего гармонию между индивидом, обществом и космосом.

Феномен когнитивного дара в данном контексте выступает ключевым элементом этой системы. Он не только отражает механизм передачи знаний, но и выполняет социально-нормативную и символическую функции. Дарение знания в китайской культуре – это акт моральной коммуникации, в котором знание приобретает статус ценности не вследствие своей объективной истинности, а благодаря включенности в структуру ритуальных отношений и системы доверия. Таким образом, когнитивный дар выступает формой социального регулирования и средством воспроизводства управленческой культуры, где обмен знаниями превращается в процесс формирования морального и когнитивного консенсуса.

В рамках конфуцианской парадигмы знание не может существовать вне этического контекста: акт познания предполагает не только интеллектуальное усилие, но и духовную дисциплину, внутреннее сонастроение с универсальными принципами Дао. Ритуализация когнитивных практик обеспечивает устойчивость этого сонастроения, превращая управление знанием в процесс поддержания гармонии как внутренней (в сознании индивида), так и внешней (в структуре социального порядка). Таким образом, управление знанием в китайской традиции предстает как морально-онтологический процесс, в котором знание является не ресурсом, а формой бытия, не инструментом, а выражением порядка. Когнитивный дар, в свою очередь, представляет собой ритуализированный акт смыслопередачи, обеспечивающий непрерывность культурной памяти и легитимность управленческих практик.

Рассмотрение когнитивного дара как формы ритуального взаимодействия позволяет расширить горизонты современной теории управления знаниями, дополнив ее гуманитарно-философским измерением. Китайская модель демонстрирует, что эффективность управления знанием не исчерпывается технологическими и организационными параметрами, но во многом определяется культурными механизмами доверия, символического обмена и моральной ответственности. В этом состоит ее актуальность для современного менеджмента, стремящегося к интеграции этических, культурных и когнитивных аспектов управленческой деятельности.

## Список литературы

1. Гофман, Э. Ритуал взаимодействия: очерки поведения лицом к лицу. Москва: Смысл, 2009. – 318 с.
2. Конфуций. Суждения и Беседы. Ростов-на-Дону: Феникс, 2004. – 304 с.
3. Nonaka, I., Konno, N. The concept of “Ba”: Building a foundation for knowledge creation / I. Nonaka, N. Konno // *California Management Review*. – 1998. – Vol. 40, No. 3. – Pp. 40–54. – DOI 10.2307/41165942.
4. Mauss, M. *The gift: the form and reason for exchange in archaic societies*. London: Routledge, 2004.
5. Zhao, X., Xue, C. Semiotic rhetoric of gift giving in ancient China / X. Zhao, C. Xue // *Language and Semiotic Studies*. – 2023. – Vol. 9, No. 3. – Pp. 425–442. – DOI 10.1515/lass-2023-0024.
6. Song, F., Cadsby, C. B., Bi, Y. Trust, Reciprocity, and Guanxi in China: An Experimental Investigation / F. Song, C. B. Cadsby, Y. Bi // *Management and Organization Review*. – 2012. – Vol. 8, No. 2. – Pp. 397–421. – DOI 10.1111/j.1740-8784.2011.00272.x.
7. Zhang, S. The Interaction between Custom and Ritual in Chinese Society / S. Zhang // *Journal of Chinese Humanities*. – 2023. – Vol. 9, No. 3. – Pp. 264–282. – DOI 10.1163/23521341-12340157.
8. Chen, X. P., Chen, C. C. On the Intricacies of the Chinese Guanxi: A Process Model of Guanxi Development / X. P. Chen, C. C. Chen // *Asia Pacific Journal of Management*. – 2004. – Vol. 21, No. 3. – Pp. 305–324.
9. Hu, X. The Characteristics of Rituals and Their Imprint on Chinese Culture / X. Hu // *Journal of Chinese Humanities*. – 2023. – Vol. 9, No. 3. – Pp. 247–263. – DOI 10.1163/23521341-12340156.
10. Yang, M. M. *Gifts, favors, and banquets: the art of social relationships in China*. Ithaca, N.Y: Cornell University Press, 1994.
11. Сыма Цянь. Исторические записки (Ши цзи). Т. II. 2<sup>е</sup> изд., испр. и доп. М., 2003. – 567 с.

## References

1. Goffman, E. (2009). *Ritual Interaction: Essays on Face-to-Face Behavior*. Moscow: Smysl. (In Russian).
2. Confucius. (2004). *Analects*. Rostov-on-Don: Feniks. (In Russian).
3. Nonaka, I., Konno, N. (1998). The concept of “Ba”: Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40(3), 40–54. <https://doi.org/10.2307/41165942>
4. Mauss, M. (2004). *The gift: the form and reason for exchange in archaic societies*. London: Routledge.
5. Zhao, X., Xue, C. (2023). Semiotic rhetoric of gift giving in ancient China. *Language and Semiotic Studies*, 9(3), 425–442. <https://doi.org/10.1515/lass-2023-0024>
6. Song, F., Cadsby, C. B., & Bi, Y. (2012). Trust, Reciprocity, and Guanxi in China: An Experimental Investigation. *Management and Organization Review*, 8(2), 397–421. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2011.00272.x>
7. Zhang, S. (2023). The Interaction between Custom and Ritual in Chinese Society. *Journal of Chinese Humanities*, 9(3), 264–282. <https://doi.org/10.1163/23521341-12340157>
8. Chen, X. P., Chen, C. C. (2004). On the Intricacies of the Chinese Guanxi: A Process Model of Guanxi Development. *Asia Pacific Journal of Management*, 21(3), 305–324.
9. Hu, X. (2023). The Characteristics of Rituals and Their Imprint on Chinese Culture. *Journal of Chinese Humanities*, 9(3), 247–263. <https://doi.org/10.1163/23521341-12340156>
10. Yang, M. M. (1994). *Gifts, favors, and banquets: the art of social relationships in China*. Ithaca, N.Y: Cornell University Press.
11. Sima Qian (1975). *Historical Records (Shiji)*. Vol. II. 2<sup>nd</sup> ed., revised and enlarged. Moscow. (In Russian).