

网友提问：

丹阳哥，我是你在大学时的学弟，今年刚刚硕士毕业，步入事业单位。该送的礼我都送到了，该通的关系也通完了。现在我在单位大小也是个头目！这真是多亏了您八大上位术的教导。

但是现在我存在一个问题。就是我说话别人不爱听！不单领导不爱听，同事都受不了我！甚至连亲戚都私下数落我，说我说话比放屁都他妈难听，总是抓不住要害，还时不时的伤人自尊！可我已经在竭尽全力说恭维话了啊！

盼阳哥赐教啊！

丹阳解局：

小涛，你的说话难听我是早有领教的。有时候你想恭维人家，却适得其反。2014年的毕业生聚会，因为有你，不欢而散！

要知道，人都有长有短，每个人心里都有自鸣得意和讳莫如深的一面。大家都渴望自鸣得意的一面被逢迎，讳莫如深的一面被忽略。

那么，究竟这个人自鸣得意的是什么，讳莫如深的又是什么？这就需要你来揣摩了！

揣摩是门艺术！揣摩不到位是不能轻易开口的！我们的老祖先鬼谷子发明了十种“揣摩”他人的策略，号称“摩情十术”！

不妨看一下鬼谷子的原文：

“其摩者，有以平，有以正；有以喜，有以怒；有以名，有以行；有以廉，有以信；有以利，有以卑。

平者，静也。正者，直也。喜者，悦也。怒者，动也。名者，发也。行者，成也。廉者，洁也。信者，期也。利者，求也。卑者，谄也。故圣人所以独用者，众人皆有之；然无成功者，其用之非也。”

释义为：

揣摩他人的计策和方略有很多种：有的用“平”，有的用“正”，有的用“喜”，有的用“怒”，有的用“名”，有的用“行”，有的用“廉”，有的用“信”，有的用“利”，有的用“卑”。

“平”的方法，能够使对方可以用平静的心态处理事务；“正”的方法能够使对方觉得这样做刚好合适；“喜”的方法是让对方高兴；“怒”的方法是让对方激动；“名”的方法是让对方名声能够得到传播；“行”的方法是让对方能够成就事业；“廉”的方法是让对方感到这样做是廉洁自律；“信”的方法是让对方因为讲信用而被人们期待；“利”的方法是让对方能够得到自己所求的东西；“卑”的方法是自己时刻保持虚己容人的态度，以求打动对方，或者是提醒对方应当隐藏起来，以韬光养晦的方式来自保。所以圣人使用的这些方法，普通人也都是可以用的，但是很少有人能成功，其原因就在于没有掌握好规律。

我们看一看苏秦是怎么玩的！

他先按照十种套路准备十套游说方案，然后打探其余各国元首的性格、癖好，以求对症下药、有所取舍，其间言辞稍有不中，立刻抽

刀换路，最终达到了“万无一失”的效果。

鬼谷子说：“谋莫难于周密，说莫难于悉听，事莫难于必成；此三者唯圣人然后能任之。”

看似滔滔不绝、举重若轻的游说，后面下了多少功夫啊！

想要把话说到人家心里去，必须把技术、情报、时机三者结合，缺一不可都是不行的。

【案例分析】

看苏秦如何用揣摩术摆平天下！

《揣篇》与《摩篇》密不可分，并称“揣摩”。揣，重在周密的衡量对方的主客观情况，并以此为据，进行独出心裁、不落窠臼的战略布局；摩，则重在接触、试探，亦即在人际交往或外交活动中观

察对方，想方设法中其下怀，以求所言得用。总的来说，前者偏重于“规划”，后者着力于“实施”。

“摩”的方法虽然多种多样，但万变不离其宗，都逃不过“**有以平，有以正；有以喜，有以怒；有以名，有以行；有以廉，有以信；有以利，有以卑**”这十大要领。苏秦游说六国抗秦时多用此计，可堪赏鉴。

苏秦想要替燕国完成“合纵”大业，于是来到赵国，说：“我为大王着想，不如让人民休养生息，不要轻启战端，涂炭生灵。而使人民得以安定繁荣的根本，首先就在于和什么样的国家建交。选择的建交对象合适，百姓就能鼓腹含和；选择的建交对象不合适，江山就会玄黄翻覆。请允许我谈谈赵国的外患：齐国和秦国是赵国的两大敌人，这是人民不能安居乐业的原因所在。

放眼当今，假若联秦割齐，则无异于与虎谋皮，人民就得不到太平；假若合齐攻秦，则无异于蚂蚁缘槐，人民也得不到安宁。大王如能真正听从我的话，那么燕国一定会给你送上盛产毡裘、繁育六畜的土地；齐国一定会给你割让渔业发达、食盐广布的海滨；楚国一定会给你奉献生长柑橘、甜柚遍地的云梦；韩、魏两国也会年年纳贡，岁岁称臣。这样一来，大王的宗族亲戚都可以封侯拜相、荣禄无限。从别国割地取财，这是从前王霸雄杰损兵折将而追求的目标；给宗

族裂土封爵，就是商汤、周武也得经过连番厮杀才能如愿以偿。如今大王毫不费力，唾手而得，这是我祝愿大王的事情。

如果秦军沿轶道而下，南阳就会危在旦夕；再攻掠韩国，包围周室，赵国便会锋芒挫缩；秦国再占据卫国，夺取淇水，齐国就一定会臣服秦国。秦国的欲望既然已经得逞于山东六国，必然会发兵攻打赵国。秦兵渡过黄河，跨过漳水，占据番吾，就可以打到赵国的邯郸城下了。这是我替大王忧虑的。现下，山东各国没有比赵国更强的。赵国土地广袤，披甲百万，车乘千辆，战马万匹，粮草丰足。西有常山，南有黄、漳，东有清河，北有燕国。燕国本来就是弱国，不足为虑。而在各诸侯国中，秦国最怕的就是赵国。然而，为什么秦国不敢发兵攻打赵国呢？是因为怕韩、魏鹰瞵于后，抄它的老巢。因此，韩、魏两国是赵国南面的屏障。

秦国要进攻韩国、魏国就不同了。韩、魏没有名山大川可做依靠，只要稍加蚕食，就能一直逼近两国的首都。如果韩、魏无力对付秦国，就必然臣服秦国。而韩、魏臣服了秦国，秦国就扫除了进攻赵国的两个障碍，没有了后顾之忧，这样祸患就会直接落到赵国头上。这是我为大王担心的。

我听说古代的尧一开始地位卑下，舜也没有尺寸之地，然而后来都拥有了天下；禹聚集的人群不到百人，最终也能登位九五。商汤、

周武的士兵不足三万，还是照样跻身至尊。这实在是因为他们都实施了正确的谋略。所以圣明的君主，对外要能判断敌国的强弱，对内要能衡量人才的长短。这样不用等到两军战场对阵，就对双方胜败、存亡的可能性胸中有数了。岂能被众人的闲言碎语所蒙蔽而糊里糊涂地决策呢？我曾按照天下各国的地图加以考察，发现天下诸侯的土地，相当于秦国的五倍；诸侯的兵力，是秦国的十倍。如果六国集中力量，一致向西进攻秦国，秦国必定被攻破。可如今各国却甘愿面西事秦。击败别人与被人击败，征服别人与被人征服，岂可同日而语？那些主张连横的人，都想割让诸侯的土地来与秦国讲和。与秦国讲和了，那些人就可以钟鸣鼎食，安居华室，一旦秦国来伐，他们都会弃主潜逃。对此，希望大王深思熟虑。

我听说圣明的君主遇事不惑，不信谗言，力防流言蜚语之害，堵塞结党营私之门。这样，那些愿意报效国家的贤能之臣才能争相尽忠于君王。我为大王着想，觉得不如联合韩、魏、齐、楚、燕、赵六国的力量对抗秦国。让各诸侯国的将相一齐到洹水来会盟，互相交换人质，歃血为盟，共订合约。约定：假如秦国攻打楚国，那么齐、魏就分别派出精锐部队帮助楚国，韩国就切断秦国的运粮要道，赵军就南渡河漳支援，燕军就固守常山以北。假如秦国攻打韩国、魏国，那么楚军就切断秦国的后援，齐国就派出精锐部队去帮助韩、魏。赵军就渡过河漳支援，燕国就固守云中地带。假如秦国攻打齐国，那么楚国就切断秦国的后援，韩国固守城皋，魏国堵塞秦国的

要道，赵国的军队就渡河漳挺进博关支援，燕国派出精锐部队去协同作战。假如秦国攻打燕国，那么，赵国固守常山，楚国的部队驻扎武关，齐军渡过渤海，韩、魏同时派出精锐部队协同作战。假如秦国攻打赵国，那么韩国的部队驻扎宜阳，楚国的部队驻扎武关，魏国的部队驻扎河外，齐国的部队渡过清河，燕国派出精锐部队协同作战。诸侯有不如约者，以五国之兵共伐之。

如果六国实行合纵联盟对抗秦国，秦国就必然不敢出兵函谷关侵害山东六国了。这样大王的霸业就成功了。”

赵王说：“好！就听你的。”

（本段化用自《长短经-雄略》引苏秦言译文。作者按：苏子说赵，动以“割地包益，封侯贵戚”之语，此谓“有以利”。）

苏秦说服了赵国参加合纵联盟后，又来到了韩国。他劝韩宣王说：

“韩国北有巩、洛之坚，东有宛、穰之便，西有宜阳、常阪为险，南有崆山、新郑作屏。不仅如此，我还听说，天下的强弓劲弩都从韩国出产。

韩国士兵举足踏地，拈弓搭箭，须臾之间即可连发百次，远处可射穿胸膛，近处可透心而过。韩国士兵的利刃，都如龙泉、太阿那般

锋锐，在陆上能够砍断牛、马，在水上能够击杀鹅、雁。靠着韩军的坚强有力和大臣的英明贤良，却俯首系颈，西向事秦，使国家蒙受羞辱，被天下人讥笑，这真是奇耻大辱！因此希望大王仔细地考虑。大王不要去侍奉秦国，如果去侍奉它，它必定要求得到宜阳和成皋。如果现在奉献上去，第二年它就会更加得寸进尺、变本加厉。倘若继续割让，就将山穷水尽、无地供给；不予割让，就将前功尽弃，受其凌害。况且大王的土地有限，而秦国的欲望无穷。以有尽之地去迎合没有止境的欲望，这就是古人所说的‘市怨结祸者，不战而地削’。我听俗话说：‘宁为鸡口，不做牛尾。’如今大王对强秦唯唯诺诺、俯首称臣，让人平白无故的颐指气使，这和做牛尾有什么区别呢？以大王之聪睿，军队之彪悍，却有牛尾巴的名声，我私下替大王惭愧。”

韩王听了愤然变了脸色，手按宝剑仰天叹息说：“我虽然不贤明，也一定不去侍奉秦国！”于是韩国也参加了合纵。

（本段化用自《长短经-雄略》引苏秦言译文。作者按：苏子说韩，言“羞社稷而为天下笑”，复以“宁为鸡口，无为牛后”语之，以激其志，此谓“有以怒”。）

接着，苏秦又去游说魏襄王说：“大王的土地，南有鸿沟、汝南，东有淮、颍二河，西有长城为界，北有卷、衍为依。土地方圆千里，

到处都是房屋田地。您士民众多，车马骈阗，日夜往来不断，极有声势，就如同三军将士在野外开拔一样。魏国，是天下的强国；大王，是天下的贤主。如今竟有意臣服于秦，自称为东方属国，不仅改易服饰，春秋两季纳贡不断，更耗费民力给秦国建造宫殿。我真替大王感到不值！我听说越王勾践以三千越甲尽吞吴国，周武以百辆战车胜于牧野。难道是他们的士兵多吗？实在是因为他们能以‘邦畿虽小，天命在吾’的使命自我激励啊！如今我听说大王的士兵，足有七十万之众。这远远超过了越王勾践和周武王的兵力。如今却听从了群臣的邪说，竟打算以臣子的身份去侍奉秦王。而侍奉秦王，一定得割让土地，送上人质，因此军队还没用上而国家就已受到损害了。而那些做人臣的，割让君主的土地以便对外勾结，窃取一时的功绩而不顾及国家的后患，损失国家的土地而满足个人一时的欲望。希望大王对此能够明察！《周书》上说：‘绵绵不绝，蔓蔓奈何？毫厘不伐，将用斧柯。’事前不当机立断，事后必有大祸，届时悔之晚矣！如果大王真能听从我的意见，六国合纵结亲，团结一致，就一定不会遭到强秦侵扰。”

魏王说：“我听从你的意见。”

（本段化用自《长短经-雄略》引苏秦言译文。作者按：苏子说魏，典多中规，又杂《周书》，约文申义，敷畅厥旨，此谓“有以正”。）

其后，苏秦劝齐宣王说：“齐国幅员辽阔，粮草如丘，且兼南有泰山，东有琅邪，西有清河，北有渤海，固若金汤。所辖临淄有农户七万，平均每户就可抚育三名壮士，根本不必征调远方的兵力，光是首都就可以组成二十一万大军。无怪乎赵王在临别时对臣下说‘齐王攘破螫贼，安其疆宇，克膺鸿瑞，勒功乔岳，四海所倚’。不惟如是，我这一路走来，目见临淄之途，车毂击，人肩摩，连衽成帷，举袂成幕，挥汗成雨，万民敦富，志高而扬。凭大王的贤明和齐国的富强，天下诸侯都不敢跟齐国对抗。不料如今齐国竟然往西去作秦国的附庸，臣私下实在为大王感到可惜。”

齐宣王面有惭色，支支吾吾道：“魏国和韩国都去依附强秦，我实在不敢有逆大势！”

苏秦道：“韩、魏所以恐惧秦国，是由于跟秦国搭界的缘故。秦国出兵攻打韩、魏，不到 10 天就可以决定胜败存亡的命运。假如韩、魏能够战胜秦军，那韩、魏军必然要损失大半，四面的边境就无法防守；假如韩、魏一战而败，那接踵而来的就是灭亡，所以韩、魏不敢轻易向秦国挑战，只好忍气吞声当秦的附庸国。”

现在秦假如攻打齐国，情形就有所不同，首先秦国的背后有韩、魏为患，时欲滋扰。其次，秦军必然经过卫地阳晋的要道和亢父的险阻，在那里车马都不能并行，只要有数十人守住隘口，即使千军万

马也无法通过。秦王明白这个道理，所以才虚张声势，佯作用兵之态。可迄今为止，他哪里敢有任何动作？大王不仔细估量秦国的窘态，反倒想要往西给秦国当附庸国，这就是群臣在谋划上的错误。您如果肯听从的我建议，一定可以避免屈膝称臣之辱，名霸诸侯！”齐王说：“就按你说的办！”

（本段化用自《长短经-雄略》引苏秦言译文。作者按：苏子说齐，多颂功德，褒采一介，抽扬威严，兼示荣辱，此谓“有以名”。）

最后，苏秦去说服楚威王，道：“楚国西有黔中、巫郡，东有夏州、海阳，南有洞庭、苍梧，北有汾径、郟阳，全国土地方圆 5000 里，军士百万，良将近千，战马嘶江，粟支十年，这是建立霸业的资本。可您却打算听命于秦国，那么诸侯必定不会入朝楚国的章台了。秦国最引以为忧的莫过于楚国，楚国强盛则秦国削弱，楚国衰弱则秦国强大，楚、秦两国势不两立。所以为大王考虑，不如六国结成合纵联盟来孤立秦国。大王如果不组织六国合纵联盟，秦国必然会从两路进军，一路出武关，一路下汉中。这样，楚都鄢、郢必然会引起震动。古人说：‘治之其未乱，为之其未有’。祸患临头，然后才去发愁，那就来不及了。所以，我希望大王及早谋划。您若真能听取我的意见，我可以山东各国四时都来进贡，奉行大王诏令，将国家、宗庙都委托给楚国，还训练士兵，任大王使用。大王真能听从我的愚计，那么，韩、魏、齐、燕、赵等各国的歌女、美人必

定会充满您的后宫，赵国、代郡的良马、骆驼一定会充满您的马厩。因此，合纵若能实施，楚国就可以称王；连横如果成功，秦国就会称帝。希望陛下慎重抉择！”

（本段化用自《长短经-雄略》引苏秦言译文。作者按：或言苏子说楚，略与赵同，谬矣！苏子说赵，曰：“大王诚能听臣，燕必致毡裘狗马之地，齐必致海隅鱼盐之地，楚必致桔柚云梦之地，韩、魏皆可使致封地汤沐之邑，贵戚父兄皆可以受封侯。”此皆实益厚利，言之凿凿，确可信据。而表楚王，杜弊则恢恢有余，许惠则空洞浮泛，徒以“混一天下”之名，复投“妙音美人”、“良马囊驼”之好，外饰忠鲠，内藏谄媚，权以济事也！故曰“有以喜”。）

网友反馈：

丹阳学长，您讲的非常好！但是这个“摩情十术”应该如何训练才能掌握呢？推荐一些方法和现代职场案例可否？

丹阳补充：

刚才已经说过了。揣摩他人的计策和方略有很多种，总的来说是：平、正、喜、怒、名、行、廉、信、利、卑。

“平”的方法，能够使对方可以用平静的心态处理事务；“正”的方法能够使对方觉得这样做刚好合适；“喜”的方法是让对方高兴；“怒”的方法是让对方激动；“名”的方法是让对方名声能够得到传播；“行”的方法是让对方能够成就事业；“廉”的方法是让对方感到这样做是廉洁自律；“信”的方法是让对方因为讲信用而被人们期待；“利”的方法是让对方能够得到自己所求的东西；“卑”的方法是自己时刻保持虚己容人的态度，以求打动对方，或者是提醒对方应当隐藏起来，以韬光养晦的方式来自保。

通过此篇文章的宣教，我们知道这些方法的大概意思之后，大家在日常生活和工作当中就可以加以演练。

每逢遇到利益攸关的外事活动，你就预先做出十套演说方案！

与此同时，打探你的对手、客户是什么人，爱好、特长、家庭条件、社会背景。

然后见风使舵、应权通变、有所删减、有所择取的把这十套方案的其中几套用在他身上。

这中间要不断试探，一旦发现对方的反应与自己的预期不一致，立刻抽刀换路！

久而久之，魔术就越练越精。

魔术特别要注意三点：

1、 收集的信息和情报不全，注定失败。

2、 别人表示反感（即你摩的方向错了）之后，怎么立刻变招，起承转合，十分重要。

若一意孤行，僵化死板，不够灵活，一样不能达成合作。

举个最简单的例子，你本来想动用“有以名”的方案，但是经过沟通之后，发现对方根本不是那种重视荣誉、贪图虚名的人，那就得立刻变成“有以利”，用利益去打动他，或者采用十术当中的其他方案。你不能一杆子捅到底，那样的话不仅形不成利益联盟，说不定还会势成水火。

3.口才不好肯定完蛋！

为了大家能更加深入的了解和使用魔术，我来讲一个自身经历的案例。

临近七月，我想买一条裤子，于是去了一个商店。我以前一直在网上买东西，很少到线下商场去买，因为怕浪费时间！

我在金融街接连逛了几家店，感觉都没什么特色，导购员也只是极力说自己的商品怎么好、怎么便宜，可我真没看出怎么好来。本来已经意兴索然，但是看到街尾那家店的装修与众不同，于是走了进去，刚开始左顾右盼，一个铿锵有力的声音传来：“欢迎光临本店，先生，您想买衣服吧。我们最近在搞七一回馈活动，很多新款推出，我来给你介绍一下吧。”

这句话虽然只有二三十字，但是细品之下觉得很有意思，让人无法拒绝。你看：又有新款，又有回馈！这就是鬼谷子魔术当中的“有以利”！

其次，他还提出主动给我介绍一下，成功的将自己想要急着赚钱的心理隐藏起来。

对此比其他店，他们都是在问：

我有什么可以帮你？

你要不要看看我们的新款？

你需要什么样的裤子？

如此说话，催单之意溢于言表，好像要吃人一样！

我最后只是简单的回复，我就随便看看……

在这位帅哥的介绍下，我还真的发现有一条不错的深蓝色裤子。我问了一下价钱，要 1700，实在贵了些，七一活动打折后也要 1358。我就问你们的裤子怎么这么贵？导购帅哥看着我，笑着说：

“您很会挑裤子，这裤子是日本知名品牌，是厂家这次请的国际设计师设计的，听说在国际上还获过奖的，而且材料和做工都很不错……一分钱一分货，价格是不低，但绝对是值得的。”

对方这套说辞，就是鬼谷子所言“有以正”。

我不好再说贵了，不然显得不识货，只好说：咱能不能便宜一点？

1200 行吗？（更新微信：dedao2006）

导购帅哥回答说：

您先试试吧，如果不合适，再便宜您也不会要不是。您的腰围多少？

哦，33，2.6尺！这裤子正符合您的标准，您去试衣间试试！

这时候我很自然的跟着他去试穿裤子了。但心里有点奇怪，这个小
伙子怎么那么容易就把我的问题给化解了呢？我怎么那么容易就顺
着走了呢？他为什么不直接回答我的问题？

其实这是销售员基于对人性的了解。一件东西，客户觉得合适，才
能有互相讨价还价的余地。如果客户还没对这个东西进行价值认同，
你就盲目的说不能便宜或者适度让利，会让客户感觉十分空泛。

他之所以先让你试试，就是这个道理。就好比吕布骑上了李肃送的
赤兔马，心思自然就变了，那时节，想转都转不过来。想下马，就
难上加难！因为你舍不得！

在吕布没骑上之前，你去大言不惭的说劝降的话，那不是自讨没趣
吗？

我在试裤子的过程中，问这个帅哥，你们这个品牌我怎么没有听过
呢，帅哥说：“这个品牌很有名！Pure Blue Japan 这个品牌一年
只生产两万条裤子，生产的每一个环节，老匠人都亲力亲为，自己
种染料作物，自己晒干，发酵，提取染料。由于发售数量有限，国

内几乎买不到的。但对于哥你这种经常在国际上走的人，肯定是屡见不鲜！”

这个小伙子太厉害了，眼观六路，耳听八方。在推销产品的同时，一直在注意我的一举一动，我试穿裤子时，曾经不经意的把手包内的护照动了动，没想到他竟看在眼里，还编出这番说辞讨宠。这就是鬼谷子说的“揣情不审，不知隐匿变化之动静！”

信息收集的不准、不全，你就说不到人家心里去！

接下来我有心考验一下小伙子。我说，裤子还不错但还是太贵了，再便宜一点吧，1200。

我想他应该说能便宜，还是不能便宜吧，怎料小伙子避实击虚：这条裤子真的是很合算的，如果不是五一，不可能打折。另外，这裤子质量很好，至少可以穿三年，只要1358元，每天算下来一毛左右。我看您的腕表啊，是路易威登的，要是裤子太便宜也不般配，是不是。

小伙子一番话，让我觉得身价被认可了，再还价真的不好意思。

这就是鬼谷子说的“有以名”！

接着，我又逗他：我的这个腕表是仿品，西关十字弄的，五十块钱三个。

我倒想看看小伙子怎么接话。

小伙子从容不迫：“您开玩笑，我就是干这行的！还分不出真假吗？再者说，从您的气质一看就是在外见过世面的，不是领导，也肯定是领导的助理！您挑中一条裤子也不容易不是，其实 1358 元，价格真的不贵，就当您给公司办年会的时候多开了一桌，是不是。”我还没接话，小伙子这话来得快：“哥既然开口了，也不能一点不降！这样，抹去一百，1258！这一百从我提成里面扣！大不了我少赚点！看哥你这个气度，不是一般人，一百块钱交个朋友不亏！”

这又是一招“有以名”，还在其中杂糅了一招“有以卑”，让你不好意思再继续纠缠。

试问，在他和他的小伙伴眼里，你都已经是“大领导的助理”了，还怎么跟他讨一百块钱便宜？！

我赶紧笑着说：“给你 1300！那 58 算咱俩的情义！”

小伙子赶紧敲钉转角：您一会儿是刷卡方便还是付现金方便？

我说疫情肆虐，不带现金。

小伙子说：那您跟我到这边来刷卡。

我很自然的付完款，小伙子又说话了：

我这里有给老顾客优惠的袜子，您买了我们的裤子，也算老顾客了，宝娜斯袜业价值 88 元的袜子，竹纤维的！您给 8 元就好了，也算我刚才无法给您打折的一个补偿。

这就是鬼谷子的“有以信”了。商家最终靠什么吸引顾客，还是招牌、信誉！

怎么样体现自己的信誉？你得让顾客感觉不吃亏、不被宰！

等我买完裤子和袜子回来，回顾整个过程，这个小伙子的导购技巧非常厉害，从我进门到最后成交离开，他一直处于主导地位，把鬼谷子十招用了五招，既没实际上给我打折，还让我多买了一件商品，最重要的是让我感觉没有吃亏上当！还挺合适！