

“多问一句，再试一次”

——记北京市第二中级人民法院立案庭三级高级法官周晓莉

本报见习记者 孙海珊



周晓莉终于决定下班了。这天周晓莉上午开了两个庭，下午打了数个电话，并且完成了三个案件的调解。送走最后一位当事人后，她抽空完成了一份判决书，写得很快，因为裁判理由已经在脑海里过了几遍。关电脑之前，她又看了一眼写好的判决书。

她盯着电脑屏幕，手指悬在鼠标上方，迟迟没有落下。

案情并不复杂。家长给孩子报了篮球课，孩子上了几节课后，不愿意继续学。家长要求培训机构退培训费。培训机构则表明已方无过错，拒不退费。一审法院判决培训机构退赔部分费用，双方都不服，上诉到北京市第二中级人民法院。周晓莉接手这个案子后，做通家长那边的工作，让家长同意在一审判决的基础上再少要点。可培训机构老板咬死一句话：“我没错，一分都不退。哪怕公司关门，我也要讨个说法。”家长则反击说，如果不退，要拿着判决书天天到培训机构门口“劝退”报名者。双方剑拔弩张，互不相让，调解无望，周晓莉打算作出最后判决。

判决书写好了。可她总觉得，还差最后一点。

“先灭火再说”

地铁上，周晓莉一手抓着吊环，一手刷着手机。她的大脑经过一整天的工作依旧活跃，想想白天的几个调解案子，还有哪些地方可以完善；想想明天的工作，有几个待办事项。一条热搜跳进眼里——某知名连锁餐厅和知名人士的互联网口舌之争，

你方唱罢我登场，互相放“狠话”，要“争一口气”。最后导致该餐厅关停了很多门店。

周晓莉盯着这条新闻，若有所思。第二天，她把培训机构老板再次请到法院，把这个新闻讲给他听。周晓莉问他：“做生意最重要的是先生存。某餐厅关了这么多店，您觉得他在争什么？”

最终，双方达成调解。老板放下了执念，家长拿到了退款。

一纸判决可以定是非、分输赢，却不一定可以化解人心隔阂。法官的价值，不只是定分止争，更是修复关系、弥合裂痕。而这，恰恰是周晓莉选择成为法官、选择深耕调解的初心。

“我小时候不写作业，淘气，老师请家长到学校。我爸妈回来从来不骂我，一定会把事情问清楚：你为什么不写？有什么困难？他们把话听完，再说他们的想法。”这是周晓莉对“包容”最早的记忆。

小时候的周晓莉，不喜欢看动画片，而是喜欢跟着爸妈看北京电视台的法治栏目《第三调解室》。屏幕里，吵得不可开交的家人，把心里话说出来，误会解开了，抱头痛哭。她觉得：“热闹”。多年后回想起来，那种可以让“把心里话说出来”的力量，早就种在了她心里。

2011年，周晓莉从石景山法院调入北京二中院，开始从事商事审判。她审理过一些大型企业破产案，标的动辄数亿元。双方都是专业律师，谈的是条款，算的是数字。周晓莉游刃有余，专业能力得到当事人和上级的充分肯定。

2022年，周晓莉轮岗来到立案庭速裁团队。这是一个巨大的跨越。

起初周晓莉试着用最通俗的话解释法律，对方听完还是一脸茫然；她耐心分析利弊，对方反问“你就说能不能判我赢”。

对周晓莉而言，这是一个全新的挑战。

“得先灭火、再说法，最后才能谈事儿。”周晓莉总结道。

她练出了一套快速“读人”的本事——看眼神、听语气、抓关键词，几分钟内判断当事人是要“出气”还是要“拿钱”。

还有一个秘密武器，是“复盘”。周晓莉对每一个案子所下的判断，来源于她自己不断的“复盘”。没有专门的本子，也不拘泥固定形式。上下班路上，等候当事人的间隙、刷手机看到一条新闻——她都会不自觉地在脑子里把案子“过一遍”。她把复盘分为三个维度：第一，深挖矛盾根源——是利益之争、面子之争，还是情绪积怨、亲情隔阂？第二，回顾自己的沟通方式——哪句话说得对，哪句话可以更委婉？第三，归纳同类案件的调解思路——把好用的切入点、共情技巧积累下来，以后举一反三。

在一起劳动争议案中，当事人张某只起诉确认劳动关系。周晓莉意识到确认劳动关系只是前置条件，后面还有一连串衍生诉讼，便主动追问张某：“下一步打算做什么？”对方说：“要工伤赔偿。”于是她帮张某分析：挨个打官司要拖很久；她还提醒用人单位，后续诉讼既免不了赔偿，还影响声誉；也帮代理律师考虑律师费问题。仅用三天，她将所有诉求一次性协调解决。

“我一直像呼吸一样在想东西。”周晓莉说，“在脑海中时刻复盘，不拿本，不拿笔，也不需要时间，随时随地开始，随时随地调用。”

北京二中院立案庭副庭长杨波说：“周晓莉很善于与当事人沟通并共情。有些案子你觉得‘肯定调不成了’，她还会再试一次。即使案件办结，她也不会不闻不问。”

“二四二”工作法背后

2025年全国两会上，最高人民法院工作报告提出：以“如我在诉”意识办好民生案，持续增强人民群众对司法公正的获得感。

2025年，周晓莉年均办案500余件，调撤率为66%。2026年一季度，经她手的案子，调撤率达90%。

但周晓莉最在意的不是这些数据。数据的背后，是周晓莉总结提炼的“二四二”调解工作法：筑牢“查清事实、凝聚人心”两大根基；运用“刚柔并济、引导预期、把控节奏、找准共赢”四项举措，严守“合法、自愿”两大底线。

周晓莉总结：“这不是数学公式，更像一套导航图，告诉你方向在哪，怎么走，要看你自己的判断。”

“前几天，我父亲在家里去世了。临终前，他说终于有自己的家了。”当事人小田（化名）送来锦旗时说。

小田和父亲老田（化名）花光积蓄买了一套房子，结

果发现房子是公房，过不了户。一审判决购房合同无效，小田父女得搬走。但卖方王某母亲已经把购房款挥霍了，王某每月工资才3000多，根本还不上。而老田身患重病，搬出去就无家可归。双方互不相让，眼看调解无望。

小田当堂质问卖家：“全部积蓄都给你们了，你们现在让我们去哪里租房？哪来的钱！”



租房？周晓莉忽然有了方向。她拍拍小田的肩膀，示意她缓和情绪，并且提出了方案：小田家继续住在买来的房子里，以租房的形式，但不用真付租金——每月“房租”直接抵扣欠款。抵扣期限20年。

法官助理史可鉴问周晓莉：“太机智了，怎么想到的？”

“我就是想，我们判的不只是一个案子的输赢，还是老百姓的日子。”周晓莉坦诚地回答。

案件圆满化解后，双方当事人都送来锦旗，田某更是红了眼眶。她告诉周晓莉，调解协议签完一周后，父亲就走了。“走得还算安稳。”田某声音发颤，“他说这辈子最后一段路，是法官替他保住的。”

另一起案件中，一方是拖欠800万元尾款的某初创企业，因投资方撤资濒临破产；另一方是实力雄厚的一个软件开发公司。如果判决，债权方胜诉了也很难执行到位。

调解这个案子时，周晓莉偶然看到一篇报道：外地一家企业通过“债转股”盘活了。她眼前一亮——债务方有充电桩项目，债权方不是一直想进新能源赛道吗？她提出“债转股”的大胆设想，两家从对立走向合作，债主变成了股东。后来回访，某初创企业熬过了难关，债权方也进入了新能源行业。

“干净清爽。”立案庭同事张洁这样评价周晓莉的调解方法，“她有充分的边界感，不会过度干预当事人的意见。因此，她的调解从来没有产生过后续风险。”

“二四二”调解工作法如今已在北京二中院落地开花，不少法官都跑来和周晓莉请教。后来，由周晓莉牵头，开始写调解指引手册，分类归纳不同场景下的调解可能遇到的问题，把自己的经验、团队的做法整理进去，用来给大家作为参考。

杨波手头有一沓周晓莉和她探讨过的调研文稿，最新的一份是周晓莉撰写的关于今年5月1日起实施的商事调解条例的思考。她说周晓莉总能像在海边捡贝壳一样，把一个一个个经年累月存在，被所有人都忽视的小问题捡起来，开展调研思考。如当事人无法自主选择庭审时间，有的干脆就缺席放弃——

这个被熟视无睹的痛点，被她写成论文，获得全国法院学术讨论会一等奖；又拉着技术团队把论文变成小程序，让当事人与法院有了交互式沟通机制。从纸面到



方块还原。书记员赵安琪对此十分好奇，周晓莉这样解释：“魔方的每一块组件都有它原本的固定位置，还原魔方看似眼花缭乱，实则做的事情很简单，就是把每一个方块推回它原本的位置就可以了。我们的工作也是这样，与其非要分出输赢，不如尽力修复人心、理顺关系。”

朝夕相处中，赵安琪也感受到了周晓莉的温暖：“庭审中有的律师和当事人语速特别快，晓莉姐就会刻意放慢语速、复述确认，一方面是核对内容，另一方面实际上是在悄悄帮我争取更多的打字的时间。我们工作出现疏漏时，她都是耐心指点、包容鼓励。”

生活中的周晓莉，热衷救助流浪小动物，家里的猫、狗、刺猬大多是路边捡回来的。闲暇时会浏览各类资讯，拓展知识面，为办案积累思路。

史可鉴提到，在一起因为老人不会用智能手机而起诉卖家的案子办结后，老人家专门手写了一封表扬信送到法院，说周晓莉教会她怎么用手机，称呼周晓莉为“女神”，还拿了一只镯子非要送给周晓莉。周晓莉和史可鉴立刻追出去还给老人家。老人家还拉着周晓莉的手念叨：“我就想送给合得来的有缘人。”

“周法官一点没有架子。”史可鉴说，“同一件调解工作，我们反复劝说收效甚微，换她坐在审判席上平和沟通，双方很容易达成共识。她不仅有公信力，又能让当事人真切感受到被倾听。”

“想象有两个世界，一个世界中有你，一个世界中没有你，让两者的差异最大，这就是你一生的意义。”周晓莉说。

周晓莉认为，在那个“没有我”的世界里，那对离婚的夫妻可能打完官司就成了仇人；那个病重的老人可能被腾退出门；那家背负债务的小公司可能就无声无息地倒闭了。可在“有我”的世界中，她多问一句、多一份耐心、多写几行字，也许就能让他们少一分怨气、多一份理解、重燃一分希望。

学精神 谈体会

以热爱赴使命，以调解践初心

党的二十届四中全会对坚持和发展新时代“枫桥经验”，深入推动矛盾纠纷源头化解、多元化解，有序化解作出部署，为司法工作指明了前进方向。作为一名深耕审判一线的法官，我愈发深刻体会到：调解是落实源头治理要求、践行司法为民初心的重要抓手，也是把公平正义可感可及地送到群众身边的有效路径。

历经基层、商事、立案等多岗位淬炼，在每一次调解工作中我都真切感受到：法理是定分止争的标尺，共情是弥合隔阂的桥梁。我牵头探索形成“二四二”调解工作法，灵活运用“债转股”“以租代扣”等多元解纷创新模式，

正是想要跳出机械办案、就案办案思维，在法治框架下实质性化解矛盾纠纷，做实定分止争，真正实现案结事了人和。

知行合一，方能致远。从总结调解工作方法到优化办案流程程序，从履职建言到探索智慧司法应用，我的所有努力都紧扣为大局服务、为人民司法，坚持以“如我在诉”实现“诉止于我”，以“胜败皆明”实现“胜败皆服”。站在“十五五”开局的新起点，我将笃行习近平法治思想，持续把全会精神落实到每一起案件中，以热爱赴使命、以调解践初心，交出有力度、有温度、有厚度的司法答卷。

