訪問享譽國際的協商調解專家——本會秘書長楊洪鈞律師

常言道：「萬事以和為貴」，但小至家庭之內，大至商業機構之間，衝突糾紛在所難免。調停爭執是一場心理博弈，憑智慧、同理心和超卓識見，將紛爭化解於情理之中。本會秘書長楊洪鈞律師是國際知名協商調解專家，擅長處理複雜的商業案件，包括跨國性、多語言和跨文化之間的客戶糾紛個案。他在香港以至亞洲的調解業界屢創先河，是香港首位獲得美國爭議解決協會(CPR)國際卓越仲裁/調解員資格的律師及亞洲首位海牙國際調解學院(IMI)認可的調解員。自二〇一一年起，他更入選國際專業商業調解員名錄(The International Who's Who of Commercial Mediation)。多年推動調解業界的貢獻助他登上事業另一高峰，最近，他獲國際著名法律評級機構Who's Who Legal評選為2017年度「調解」思想領袖(Who's Who Legal: Mediation Thought Leaders 2017)，全球僅十六名專家獲此殊榮，楊秘書長更是香港，中國唯一的華人得獎者。

在十號強颱風過後的下午，有幸邀得一語千金的楊秘書長暢談調解爭議的心得，是《會訊》讀者之福。以下是對談摘錄——



「現代長老」

問：首先恭賀楊秘書長獲獎，一般人甚少接觸調解工作，究竟甚麼情況需要調解員協助？怎樣才算成功的調解？

答：調解員工作並不神秘，每當有解決不了的司法爭議如商業糾紛和家庭糾紛，都可找中立的第三方，即調解員協助進行談判，引導爭議雙方找出滿意的解決方案。情況就像舊社會中，村內大小紛爭，都會找來德高望重的長老幫忙，大家「三口六面」講清楚。至於怎樣才算成功的調解，若果爭議雙方在調解員介入後能達致解決方案固然好，但通常雙方處於敵對關係，未必能在短時間內達成共識。若調解員能幫助雙方破冰，促進彼此溝通，為往後的合作及達成共識、協議打好基礎。

問：按楊秘書長的說法，您就是「現代長老」啦！不過，這「長老」似乎不易當，司法爭議牽涉當時人和各方律師，氣氛僵持，您如何能從容地周旋在眾多持份者之中？

答：你看過成龍先生的電影嗎？他常在打架的橋段出現充當「和事佬」，在不打人又不會被打的情況下使出武功，令雙方冷靜下來，停止衝突。調解員的角色也類似，不論法律觀點上的對錯，我們須平等對待各方，在客戶之間建立TRA (Trust, Respect, Ability)，即是令客戶相信我們能保持中立，相信我們有能力調停紛爭。祇要他們尊重調解員在談判過程的角色，辦起事來就容易得多。

問：請教楊秘書長怎可在短短的會談時間爭取客戶的信任和尊重？

答：首要當然是裝備好自己，履歷就是第一步。其次，要熟讀客戶的背景資料，所謂「知己知彼，百戰不殆」。在多方會談時，從座位、發言次序和份量，到調解員的眼神和語氣態度都要注意，都是賺取雙方TRA的機會。討論時難免出現火花，調解員一方面要管好自己的面部表情，又要觀察各人的身體語言，不斷在提問和發言之中，分析各方思路，勸導大家走出敵對的困局。這些技巧需要浸淫，並非一天半天能掌握。

提問勝於雄辯

問：我是行外人，請教楊秘書長調解工作最困難的地方是甚麼？

答：最困難的是客戶不明白合作比競爭好。每當有衝突發生，人想捍衛自己的利益便會鑽牛角尖，堅持自己以為對自己有利的方案，拒絕讓步。

問：那麼您如何令客戶明白合作更符合他的利益？

答：我會先自行評估爭議雙方的INC (Interest, Needs, Concern)，再用問題令對方發現自己的方案不可行，慢慢拉近彼此的距離。舉個例子，曾經有客戶想出售一間估值約一億的公司，委托我與買家的律師甲洽談價錢。律師甲本來是我的朋友，他發出律師信開價二千萬，你猜這場交易的結果如何？

問：律師甲開價太低吧！這宗買賣泡湯了？

答：收到律師信後，我跟律師甲說：「多謝你的律師信，但現在並非合適的時機，我們下次再合作吧。」律師甲感困惑：「我的客戶真的想買這公司，你還價吧。」「一場朋友，我不想還價了，免傷感情。」我婉拒，但律師甲堅持要我還價，我便說：「那就二億吧。」律師甲氣壞了：「二億？開天殺價嗎？」我反問他一句：「你開價二千萬你覺得合理嗎？不如我們重新商議吧。」結果那間公司賣得一個不錯的價錢。

問：好一招「借力打力」！楊秘書長可否再分享一個例子？

答：有次在地鐵車廂內，我看到一名內地客蹲在車門旁，其他乘客側目而視，氣氛緊張。當時香港人反水貨客的情緒高漲，我擔心有乘客會與內地客起爭執，於是上前問內地客：「先生，你蹲在地上，我有甚麼可以幫你嗎？是否身體不適？」內地客和氣地答：「沒事，沒事。」我再追問：「先生，你蹲在地上危險嗎？」他答：「安全的，我很安全。」我擔心地問：「如果你繼續蹲在地上，其他乘客會誤會你身體不適嗎？」內地客終於聽明白，立即站起來，並答謝我的提點。

問：透過層層遞進的問題，既不衝撞對方，又能令他意會到弦外之音，楊秘書長的說話技巧令我大開眼界，真不愧為調解業界的思想領袖。

和諧是快樂之源

問：人總愛和諧，不喜歡面對衝突和紛爭，為何楊秘書長喜歡從事調解工作？

答：其實紛爭並不可怕，有人的地方就會存在衝突，成因不外乎五個：資料不正確、溝通不足、感情決定/意氣用事、文化/價值觀分歧和資源分配不足。舉一個例子：中東人和中國人合作做生意。二人初次見面，中國人遞上香煙示好，但中東人因宗教原因不能吸煙，若果中東人回絕，便衝撞了對方，小小的文化差異便釀成衝突。怎樣可以大事化小呢？如果我們明白對方的文化，這問題就不會出現了。中東人可以收下香煙：「多謝，我稍後享用。」氣氛便得以緩和。又例如兩夫婦駕車外遊，妻子提醒丈夫：「小心！前面有車。」你認為男士通常會如何回應？

問：男士應該會感到不耐煩：「我也看到，不要阻我開車。」

答：這是普遍的答法，言者無心，聽者有意，妻子可能感到不快，而以後都不再提醒。若果丈夫換一個答法：「謝謝！兩雙眼真是可以看得更清楚！你要繼續提點我啊！」你覺得如何？

問：這回應真高明，皆大歡喜！

答：人是競爭的動物，各自有自己的性格和想法，出現衝突十分正常，祇要以平常心看待，理性分析成因，衝突一點也不可怕。至於為何愛上調解工作，原因很簡單，我喜歡和諧。人與人和諧共處，就能快樂。每次調解完成，見到客戶和平地解決問題，真是暢快。

問：我知道楊秘書長除了從事調解工作，還在香港和澳門教授調解課程，至今已培訓了超過一千名港澳高級政府人員、律師和高級行政人員。請分享一下您的教學心得。

答：我花在培訓上的時間不算少，最緊湊的一年，我教了三百小時，好比一名教授的工作量。我對教學樂此不疲，因為我喜歡與人分享好的東西。見到學員有所改變，滿足感很大。影片能深入淺出解釋一些道理，所以我常搜集不同的短片作教材。九十年代的一齣麥當奴廣告是我很喜歡的教材，片中有一名男子在水族館內揮動薯條，水族館內的魚兒便跟著跳舞。接著，他拿出一個麵包照方抓藥，想指揮魚兒跳舞。可是，魚兒看到那個麵包便慌忙四散。你猜那是甚麼包？

問：非一般的麵包嗎？

答：是魚柳包，哈哈！這廣告很有趣，我用它來提醒學員「一本天書不可用到老」，所有理論技巧都須靈活運用。

後記

拜訪之前，筆者翻閱楊秘書長的個人資料，發現不少客戶對他的高度評價，當中出現最多的評語是"Professional", "Brilliant"和"Ready smile"。今日一見，果然名不虛傳。楊秘書長說話幽默，器度不凡，處變不驚，神態自若，活像武俠小說中的世外高人。兩小時的對談看似講解調解技巧，又似分享處世之道，可見所有武功心法本屬同源。

訊

羅詠君