

美国《家族企业》杂志独家授予全球中文版

即使最亲密的家族成员也有意见分歧；即使经营最好的企业也会有争议，因此，由年长一代和年轻一代、积极的股东与消极的股东、家族成员和非家族雇员组成的企业存在冲突是不可避免的、不足为奇。冲突本身并不是消极现象，如果处理得当，冲突可以成为加强彼此关系的机制，成为企业改进运营的革新契机。

修补缺憾

家族企业之冲突化解

The Family Business
Conflict Resolution Handbook

[美] 芭芭拉·斯佩克特 编著
杨会军 杨琳 译

長 春 出 版 社

修 补 篱 笆

家族企业之冲突化解

(美)芭芭拉·斯佩克特 编著

杨会军 杨琳 译

長 春 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

修补篱笆 / (美)芭芭拉·斯佩克特编著;杨会军,杨琳译.—长春:长春出版社,2009.1

ISBN 978 — 7 — 5445 — 0172 — 9

I. 修… II. ①芭… ②杨… ③杨… III. 私营企业—企业管理 IV. F276.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 169004 号

The Family Business Conflict Resolution Handbook

Editor:Barbara Spector

Copyright © 2005 by MLR Holding LLC

Simplified Chinese Translation Copyright © 2006 by Changchun Publishing House

Published by arrangement with Family Business Publishing CO. and with courtesy of authors who own their articles copyright.

All Rights Reserved.

经美国家族企业出版公司独家授权和持有版权的作者授权,本书中文简体字版由长春出版社出版。未经出版者书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

修补篱笆

著 者:(美)芭芭拉·斯佩克特 编著 杨会军 杨琳 译

责任编辑:张耀民 程秀梅

封面设计:大 熊

出版发行:长春出版社

发行部电话:0431-88561180

总编室电话:0431-88563443

读者服务部电话:0431-88561177

地 址:吉林省长春市建设街 1377 号

邮 编:130061

网 址:www.cccbs.net

制 版:恒源工作室

印 刷:吉林省吉育印业有限公司

经 销:新华书店

开 本:787 毫米×1092 毫米 1/16

字 数:300 千字

印 张:15.5

版 次:2009 年 1 月第 1 版

印 次:2009 年 1 月第 1 次印刷

定 价:38.00 元

版权所有 盗版必究

如有印装质量问题,请与印厂联系调换 联系电话:0431-84652148

《家族企业》丛书

编 委 会

主 编	杨会军				
副主编	李俊恒				
编 委	程云琦	曹玉梅	杨 琳	王 丽	
	陈文英	段和森	李 刚	王 曼	
	石晓竹	杨艳妍	安坤伟	都学军	
	马艳秋	王丹宁			

引言 搭建桥梁,修补篱笆

当今世界经营环境日益复杂、市场竞争不断加剧,对于公司而言,股东们的齐心协力可以说是生死攸关的必要条件。而家族企业里代际混杂、股东既有参与经营的也有置身事外的,雇员中有家里人也有外面的人,使得合作的挑战尤为艰难。

“家族因素”增加了企业问题的复杂程度。家族同事们可能会由于与业务本身毫不相干的其他矛盾而在工作上彼此叫劲、相互拆台。执掌企业的亲属可能独断专行、自行其是,对未参与经营的家族股东们的意见不加理睬,从而为企业的将来埋下不愉快的后果。而家族经理们即便刻意回避着偏袒亲属的嫌疑,非家族雇员们也还是可能会觉得家族雇员们享有格外的优待。

有些经营企业的家族采用简单对策,避免在任何情况下相互发生矛盾。这个策略也许有助于防范发生激烈的家族争执,但是,它也会阻碍创新、挫伤亲戚们改进工作的意愿。其实,我们必须明白,冲突本身并不是消极现象。如果处理得当的话,冲突实际上可以成为加强彼此关系的机制,可以成为企业改进运营的革新契机。

透过冲突管理,一个经营企业的家族怎样才能使股东们增进团结而不是分道扬镳呢?专家们有很多管用的办法,可以帮助企业家们妥善解决冲突,或者防患于未然。

本书不仅汇集了这些专家们的实用战略,而且奉献了一些家族从亲身实践中总结出来的冲突解决机制。很多内容都是首次发表,其他内容则是来自美国《家族企业》杂志和别的家族企业出版物的精粹之作。在这里,你会发现与亲属们有效沟通的窍门,管理家族成员情感的妙计。为了避免将来因权力和金钱而争斗,书中提供了一些制定财产计划的建议。你也将学到如何解雇一名亲属、如何拒绝借钱的请求、如何达成婚前财产协议。专家们还会为你解释不同的制度和体制,比如家族议事会或董事会,可以预防亲戚们的分歧走向极端。

在家族企业里,家族股东们的关系直接决定着公司的决策机制、企业战略和每一项具体的日常运营功能。本书将帮助你确保你的家族对企业所发挥的影响都是积极的,有助于建立共识、鼓励团队合作、培养对公司的奉献精神 and 责任意识。

——芭芭拉·斯佩克特(Barbara Spector)

董事会上减少冲突/78
董事们的人际关系教训/83
拆散企业,团结家人/87

第四章 继承纠纷/91

三种企业创始人及其阴暗面/91
推动父母传交企业/95
当父子冲突时/102
女儿们的接班奋斗/107
家族董事会八大功能/111
揭开情感话题/115
赢得高层经理们的支持/118

第五章 合伙与对抗/121

兄弟姐妹合伙制的挑战/121
预防合伙冲突/129
兄弟团队的报酬与冲突/136
重振公司的三兄妹/141

第六章 婚姻纠葛/149

“夫妻店”的冲突管理/150
夫妻俩的成功清单/154
家族企业的姻亲们/155
家族企业中的“不检点”/159
为什么要考虑《婚前协议》? /162
特别的前配偶/165
好合好散的秘诀/169

第七章 敏感问题/172

如何应对滥权的老板/172
直面家族企业中“上瘾”陷阱/175
困难时期的家族争吵/179

- 向亲戚放贷的底线/185
- 设计资产计划,减少纠纷/190
- 寄生虫对抗掠夺者/195
- 企业去留之争/197
- 如何平息流言蜚语/203
- 处罚亲戚/207
- “就这样吧。你们都被解雇了!”/210

第八章 寻求援助/216

- 股权纠纷的公平之路/216
- 通过调解达成合作/222
- 解决分歧的第三种方式/228
- 小股东的诉讼战略/231
- 如何降低家族官司的损失/235

第一章 管理分歧

在变得太迟之前，与你的家人讨论那些关键的问题。

冲突是不可避免的，即便是最亲密的家族和运营最好的企业也是一样。因为员工们和亲戚们个人都有自己独特的生活经验，对于怎样做事儿才“正确”都有自己的一套个人观点。而一旦有人对这些主张提出挑战，冲突就必然会爆发出来。

有些坚强的企业家族独自摸索出一些管理此类冲突的办法。的确，在实践中不断适应、摸索可行的替代方案，经常能给公司带来建设性的变化。不过，很多忙碌的经理们还是没有掌握应对冲突的窍门。那些一直没有培养出冲突解决技能的企业家们，对于把人际问题摆到桌面上来的做法可能会犹豫不决，因为他们担心公开表露个人意见也许会毁了彼此的关系。

真是进退两难。一味回避这些冲突问题又可能对彼此的长远关系酿成更大的伤害。在家族企业里，这种风险甚至更大。如果某个重大的问题，比如谁将成为企业的最终继承人、他或她何时接管企业，不能开诚布公地讨论，那么，家族成员们的职业前途就可能遭受永久性的挫折，企业的未来也会前景黯淡。

有些家族对于冲突的回避简直到了极端的程度。除非已经糟糕到了无可救药的时候，不然他们永远无法面对重大的问题。而另一些家族则似乎走到了另外一个极端，总是不停地发生争斗。而这些无休无止的争斗却又在古怪地回避着真正的冲突，他们总在用一些无关紧要的争吵烟幕掩盖着实质性的隐患。

本章介绍一些沟通的技巧，帮助你巧妙地表达自己的见解，疏解别人敏感的神经，培育相互尊敬的关系。同时推荐一些原则给你，保证你的家族以建设性的方式讨论问题。还引证了一些有害的家族企业对话事例，以及专家们对这些反面教材的点评。这些情景演示可以帮助你重新评估你自己的表达模式，培养传达信息的技能和积极有益的模式。

分辨、克服交流规避症

交流是成功运营家族企业的关键。遗憾的是,甚至连那些已经意识到交流何其重要的家族也总是裹足不前,从来就未曾真正迈进交流的门槛。

我曾经与一个开办制造业公司的家族有过合作。在一次晚宴上,我们谈起这个家族企业的未来。“一切都很好,”那位老板父亲说道,“唯一闹心的就是那些可恶的财产税。”

然而,如今请我提供咨询服务的家族企业中,却没有一家是仅仅为税务问题而来的。税务可能是其中的一个议题,但是却绝少是主要的问题。这家制造业公司在过去的10年里取得了巨大的发展,这位企业家的纳税金额也在一路飙升。但是,与很多企业主不同,这位老板父亲并不反感避税战略:他咨询过一些精明的税务专家,并且正在考虑推行员工持股计划。所以,我等着瞧,看他心里到底在想什么。

第二天早晨,我们私下聊天的时候,他终于抛出了重磅炸弹:他认为,他的大儿子,也是唯一的继承人,没有能力接掌他的公司。

这位儿子已经在企业里工作了18年。他一门心思盼望着在不久的将来接管企业,但是他却一点也不知道父亲认为他没有这个能力。当然,父亲也不想告诉他。

为什么家族内部不交流?

各怀心腹事,是家族内部难以交流的主要障碍。在这个案例中,父亲的内心可能是根本就无意退休。而儿子不敢直面父亲、提出继承企业的事宜,可能也是因为另有原因。也许儿子并不想真的承担起企业的领导责任,但是他却没有勇气说穿这一层心思。

这件事拖延得太久,是妨碍交流的第二个障碍。随着时间的流逝,微小的沉默可以成长为山脉一样沉重的负罪感,使人们避之惟恐不及,于是继续理所当然地沉默下去。一方面,父亲可能在想,“多年之前,我就该安排此事,拖得太久了,现在才提这事真是太难为情了。”另一方面,儿子可能在想,既然父亲对此只字不提,那么,随着一天天的过去,他接掌企业的资格也会顺理成章地与日俱增。

第三个也是特别关键的一个障碍是,这类问题包含着浓重的情感,几乎无法进行理智的探讨。当儿子已经在企业上倾注了18年的心血、一心指望继承企业的时候,继承的话题对父子俩人来说都注定夹杂着太多的情感冲动。

这个话题已经脆弱得难以真正展开了。如果儿子去跟父亲说出自己对未来的忧

虑,也许会听到他根本不想听到的一些话。而且,这样做对于父子关系以及儿子的前途太过冒险了。

关于孩子们能力的问题,往往是考验家族内部交流的最艰巨的挑战。一段时间里,父母们可以心安理得地认为:孩子们的能力问题只是一个“成熟的问题”、“一个态度的问题”或者“他的朋友们的影响问题”。但是,等到孩子们到了30岁的时候,父母就应该知道自己的后代是否具备接管企业的能力了。如果做父母的这时候还是不清楚,那就必须考验孩子们了:应该给孩子们更多的责任和机会去经受现实的筛选。此时,父母必须停止录用自己的孩子们。孩子们必须经受外人的评估,由经理们和人事专家们给予他们真实客观的反馈。接下来的10年对已经成年的孩子们的生活特别关键。如果缺乏家族内部的良好交流,孩子们可能会沉溺在自家的企业里,生活在对未来的幻想之中。

当危机即将来临的时候

在我的这个案例中,父子俩人有很多工作要做。10年前,父亲本来可以轻易地安排儿子离开家族企业,而不会引发家族内部的骚动或者冲突。那样的话,当父亲准备退休的时候,就可以从容地挑选一位职业经理人来接管企业。但是,现在已经太晚了。儿子已经几乎没有什么其他的职业选择机会了。父亲由于在这个问题上久拖不决,耽误了儿子的前程,也渐渐地丧失了自己的道德权威。父亲也明白这一点,却又无能为力。

这位父亲必须把企业里的权力问题与保全儿子的面子问题分开处理。他必须想办法把企业的权力移交给那些最有领导才能的人,同时又使他的儿子有办法保持适当的自尊。也许,可以安排儿子负责一个较小的实体,比如一家工厂。或者,安排他担任公司的董事,享受优厚的薪水待遇,而由非家族的职业经理人来管理公司。

要点提示

几年前我就
应该处理这件事,
现在感觉太尴尬
了,没法处理。

父子俩人必须寻求一个双赢的办法,将彼此从进退两难的困境中解脱出来。

这种情况要求具备大量的交流、解决问题的耐心和相互体谅。可悲的是,这种高质量的交流常常是一些家族最缺乏的情感资源,以至于企业家们不得不面对两害相权的糟糕境地:要么保全企业,要么保全家庭关系。

推倒沉默之墙

有几条原则有助于增进交流:

●家族内部具有重大情感意义的议题，必须在日落之前解决。避免让问题在拖延中恶化，以至于变成烫手的芋头。

●找一个合适的时间和地点严肃地谈谈，免得不断地被工作所打断。

●开口之前，想清楚你要什么、对于其他家人而言何谓公平。谨记你要坚守的原则。

●为你个人的隐秘计划寻求客观的建议，找到提出议题的最佳方式。议题一旦摆上桌面，就要寻求对企业和家族而言双赢的方案，破解两难困境。

●家族成员应该形成共识：未来的企业继承人需要具备什么条件、如何检验是否满足了这些条件。潜在的候选人们应该经常得到反馈。

●在谴责某件事之前，先问问自己对这事有什么责任。记住，你最有能力改变的那个人就是你自己。

●推动讨论不断进展，乐于谈判。记住，别的家人可能并不想听你说什么。他们也需要花好多年时间才能对你冰释前嫌。坚持努力，透过你的坦诚传达善意。

——皮特·戴维斯(Peter Davis)是美国宾夕法尼亚州宾恩谷地的家族企业集团
公司总裁。

揭开争执的真实根源

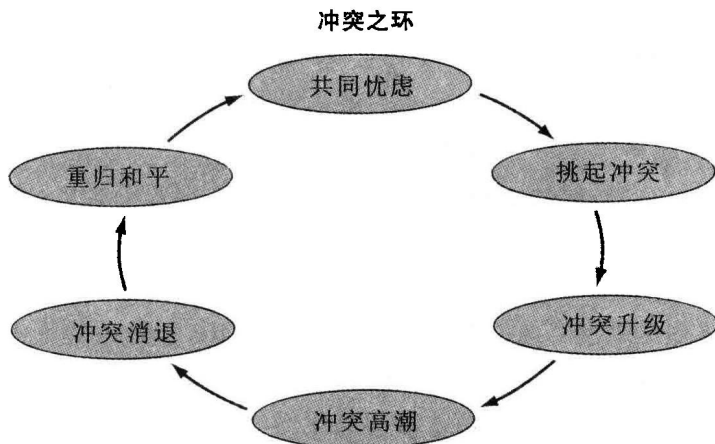
要终结那痛苦的家族争斗的恶性循环，你必须调查那些隐藏在表象之下的家族成员们的忧虑。

听着他那病重的丈夫与两个儿子又开始了新一轮讨厌的争吵，格蕾丝·斯比洛斯能做的也只是摇头叹息：“唉，又来了，冤家呀。”任何一丁点芝麻小事都可能引来一场暴风骤雨般的争吵。争吵过后，接连几天家里就会死一般地沉寂。然后，泰德·斯比洛斯和他的儿子们便会换上他们最可人的表现，就像是穿上浆洗的过度挺括的衬衫一样。而几天之后，新一轮争吵又开始了。

这种可预见的、循环往复的冲突模式其实是一个迹象，显示争斗的背后可能隐藏着某种恐惧。家族成员们经常会不约而同地维持着某种小打小闹，因为这种吵闹可以帮助他们回避某些更加可怕的冲突。

传统的冲突解决模式有一个假设前提，就是假定人们的争吵都是心口如一的、并且愿意理智地解决这些问题。然而，家族争吵却远为微妙，往往很难理智对待。随着焦虑的增长，家族成员会故意挑起争吵，借以回避实质性的问题。小的口角可能升级成破坏性的争斗，进而引起更大的焦虑。最终，心都凉了。或迟或早，悬而未决的家

族矛盾会重新浮出水面,循环往复的争吵又会开始(见图示“冲突之环”)。



冲突以可预见的方式反复出现,显示存在着悬而未决的两难困境——争斗的真实原因并非当事人所说的那些理由,争斗背后另有隐情。

打破这一恶性循环的唯一方法,就是让家族成员直面他们一直回避的实质性问题。有时候,他们内心里明白因为什么问题而痛苦,只是需要一位敏锐、体谅人的顾问来帮助他们坦诚地、建设性地面对这些问题。而有时候,一些家族已经将那些烦心的问题埋藏得太深了,只有专业的家族治疗师才有可能帮助他们走出困境。

有些秘而不宣的恐惧,可以透过“如果……会怎样”的假设性提问揭示出来。比如,我问斯比洛斯家族,“如果你们不为停车位的问题争吵,那么,会发生什么事呢?”

“我们也许会为别的什么事儿争吵,”儿子约翰说道。

“假设你们不为任何事而争吵,又会怎么样呢?”

“那么,爸爸就没有任何理由对我们吼叫了。”

约翰觉得自己说了句俏皮话,不过,这话确实部分地解释了他们父子之间的行为模式。我最后又问道:“假设泰德不再吼叫了,那又会怎么样呢?”

答案令所有的人为之一惊。当重病的大家长对他的儿子们吼叫的时候,大家都明白,家族仍然可以假装这位父亲依然健康如常。

叩动扳机

分析一个慢性的反复冲突可以立即完成几件事。当家人们意识到他们到底在担心什么的时候,就可以马上封杀那些会引起无谓争斗的诱因。在斯比洛斯家族,一个最确定的诱因就是:泰德因为病弱而离职休养一天,一个儿子就会在工作中无端地挑另一个儿子的刺儿,两人遇事争吵起来,直到泰德出面干预。很多气话会破口而出,

但是,谁也不会去触碰心中真正的痛苦——父亲即将病逝的悲伤。

虽然冲突可能伤害家族感情,毁坏合作愉快的企业。但是,也可以创造新的机遇。分析反复冲突的一个好处是,家人们可以学会相互提问:“如果……又会怎么样呢?”

斯比洛斯家族的冲突是这样解决的。医生们告诉泰德:他会在6个月之内死于癌症。一年之后,泰德仍然活着,但是,病痛迫使这位54岁的父亲呆在企业里的时间越来越少了。多年来,泰德和格蕾丝一直担心儿子们永远无法和平相处。现在,老两口害怕他们多年的担心会因为泰德的病休而变成现实。

兄弟俩常常争辩父亲什么时候将病得没法工作了。大嗓门的泰德很快便卷入了争辩。儿子们于是又激活了他们那位坚强、强健的父亲,哪怕只是一会儿也好。如果争辩一直持续到傍晚,妹妹们也一定会卷入争辩,劝阻哥哥们别像小孩子似地吵闹不休,而这又会引起更大的争吵。最后,泰德会气得咳嗽不止,女人们一起谴责那两兄弟“刺激”了父亲,争吵随之停止。然而,几天之后,悲伤和恐惧又会把儿子们拖入新的冲突之中。

奇怪的是,“死亡”在这个家里是一个忌讳的字眼。在我们的交谈中,这家人使用“这个情况”来避讳。我开始探寻,如果他们意识到心中的悲伤,讨论一下未来的问题,会怎么样。

我打断了他们的一次争吵,询问屋里的每个人:他或她的感觉是什么?泰德感觉“愤怒”,女人们感觉“懊恼”,一个儿子感觉“受到了谴责”,另一个儿子感觉“高兴,因为大家的心性终于暴露无遗”。只有我一个人承认:为泰德的癌症病患感到悲伤。

我问道:“如果你们的父亲不在了,你们家一年以后会是什么样?”一阵沉默之后,一个女儿答道:“恐怕,我们家里人会各奔东西。”她认为,如果两个哥哥不是被迫在一起工作的话,可能早就都离家远走了。

惟有开始探讨他们真正的忧虑的时候,这一家人才算开启了真正的痊愈程序。泰德的儿子们未能成为亲密的朋友或者是有效率的合伙人,但是,他们终于走出了相互伤害的怪圈,开始严肃地讨论他们能够为父亲创办的这个家族企业做些什么。

——肯尼斯·凯伊博士(Kenneth Kaye, Ph. D.)是美国伊利诺伊州埃文斯通市的凯伊家族企业联合体的咨询专家、西北大学心理研究所教授。

要点提示

当重病的父亲冲着
儿子们吼叫的时候,整个
家族就可以假装他的身
体还非常健壮。

错,因为提问可以引导对方考虑有关的问题,比如可以问:“我们能够对你明年的工资数目达成一致吧?”远胜于僵硬地说:“你的工资太高了。你必须减薪1万美元。”

每次谈判中最重要的内容就是增进彼此的关系。失于增进彼此的关系是导致冲突升级的主要原因。增进关系与解决冲突,可以并行不悖。正如罗杰·费舍(Roger Fisher)在《达成一致》(Getting to Yes)中所说的那样:“把人与问题分开,”但是,在谈判伊始和整个的谈判过程中,都不要忘记了增进彼此的关系。尊重对方,仔细倾听,真诚地努力去理解对方,构建信任。面对家族成员的时候,我们经常把彼此的亲密关系当成理所当然之事,认为这一关乎谈判成败的内容并不重要。

明白你的利益

谈判开始之前,你一定要对自己的利益有一个清楚的理解。利益取决于我们的价值观或基本需求。它难以琢磨、不便测量,但是,却一直在鞭策、激励和控制着我们的一言一行、所思所想。我们的生活就是为了实现这些利益,或者保护这些利益免受他人的侵害。虽然利益藏在我们的无意识之中,然而,却依然无时无刻不在鞭策着我们的所作所为。

大多数人只有事到临头的时候,才会想起利益问题。我们觉得,利益高于一切,只要利益得到满足,一切就都变好。可是,事情远非如此简单,我们所有的利益全都永远重要。精于合作的谈判者了解自己的利益,并且在所有的谈判中始终谨记自己的一切利益。他们在任何情况下都努力尽量满足这些利益。

例如说,某位家族成员正被要求减薪1万美元。被要求减薪的这位名叫克里斯,是一位兄长。作为公司总裁,克里斯大学一毕业就开始为本企业工作,培育客户、创新产品,立下很多汗马功劳。提议克里斯减薪的名叫帕特,是弟弟,现任公司的副总裁。帕特每天超时工作,努力经营本公司的制造厂。

克里斯的利益清单上可能包括:执掌公司、过去的贡献获得认可、领导才能得到承认、为赢得新老客户得到报酬、与家族其他成员保持良好的工作关系。另一方面,帕特的利益清单上可能包括:得到平等的待遇、为自己目前的贡献和辛勤工作得到公平的报酬、运营管理才能得到认可、成为公司的决策团队成员、与同事们保持常规的沟通、与家族其他成员保持良好的关系。这两份清单描述的仅仅是表面现象。

要点提示

你也许会赢,但是,如果家族的整体利益不能得到满足,你对结果的感觉还是会不好。

精于合作的谈判者明白:唯一有用的标杆是你自己的利益兑现程度。任何谈判

结束的时候,如果你的利益得到了可接受程度的满足,你就会感觉很爽。这就是所有谈判中最重要的一切。你并非只想满足一项利益——即便那是最重要的一项利益,你是在努力尽最大的可能、最大限度地满足你所有的利益。你也许“赢”了,但是,如果你的整体利益没有得到满足,那么,你对结果的感觉还是不好。所以,在谈判之前,一定要想清楚你的利益,并且把它们放到当下的首要位置。

了解对方的利益

大多数精于争夺的谈判者都忘记了:他们的目标不仅仅是满足自己的利益,还必须说服对手接受某个解决方案。如果对方不同意,就没法达成协议,谈判就还得继续。如果谈判旷日持久,就会走进死胡同,对手就可能转而求助于其他的手段来争取他们想要的结果,他们会停止所有的沟通,罢工、封锁、起诉,甚至更糟的事都有可能发生。

精于争夺的谈判者忘记了一个简单的事实:为了得到对方的认可,对方的利益也必须得到满足。没有比这更简单的了。精于合作的谈判者明白这个道理,并且在谈判之前和谈判期间花时间去了解、探查对方的利益,即便有些利益只是潜藏在对方的无意识之中。你必须寻找各种可能的解决方案,以便既能满足你的利益也足以满足对方的利益,这样对方才会乐于达成协议。

记住,我们每个人都是不同的,因此,我们也都有自己与众不同的利益。别把你的利益强加于人。找出那些鞭策和激励他们的事情。虽然有些利益是大同小异的,但是,即便是这些相同的利益,对于每个人而言也会有轻重缓急之分。尽可能找到使双方的利益都能得到满足的解决方案。

利益代表着一个人是谁,以及他或她信奉什么。人的某些利益是他们身份的一部分,因此是没有商量余地的。我需要接受别人是谁以及他们信奉什么,但接受并不意味着同意。如果你试图算计别人的利益,那人是不会感觉受到了尊重的。他或她会觉得受到了疏远、排挤,因而退避三舍。你会毁了彼此的关系的。

议题

议题是现实的:它们触手可及,可以拥有,可以测量。它们也是可以谈判的,事实上我们谈判的就是议题。议题很重要,但是,它们只不过是满足我们利益的工具。因此,为了尽可能地满足你的利益和对方的利益,应该尽可能把更多的议题摆到桌面上来,以便增加满足利益的工具。

在克里斯、帕特和提议减薪1万美元的案例中,议题可以包含:每位家族成员的薪