不堪卖月饼，大厨辞职开面馆

案例编号：TJVI-S&M-030

案例名称：不堪卖月饼，大厨辞职开面馆

发生部门：市场销售部

案例描述：

周华是渝北某五星级酒店的大厨、西餐厅主管，可最近，他天天打电话给亲戚朋友，忙着推销月饼。“每天想到要卖月饼，我就没心情做西餐的事，烦死了。”周华说，他没有销售经验，也没有人脉，没有卖出一盒月饼。

周华所在的酒店早在 7 月底就开始卖月饼了，每盒月饼的价格从 100 多元到 2000 多元不等，但月饼上市后，销售一直没有起色，市场销售部开始动员全体员工搞推销，周华所在的部门每人分了 10 盒的任务。而上周，国家有关部门关于禁止公款购买月饼的禁购令一出来，不少团购客户也纷纷退单，一些准备采购的大客户也取消了采购招标计划，月饼销售更是雪上加霜，酒店将其当成一件大事来抓，每天市场销售部都会统计员工的销售数据。虽然卖不出去，酒店并不会扣工资，但周华感觉压力大，无心上班。

“我在这个酒店上了三年班，从普通的厨房杂工到西餐主管，我认为在本职工作上做得还是比较出色，但是我确实不适应新的角色。”周华说，他在部队学的就是厨师专业，一直想自己当老板，既然现在干得不开心，就干脆辞职算了。

案例分析：

很多酒店都有中秋节售卖自制月饼的传统，当销售部任务完成不了的时候，则会划分到各部门分销，案例中的酒店就是如此。不堪卖月饼的压力，周华便有了辞职的想法。导致这种情况发生的原因在于：（1）市场销售部没有进行当年月饼市场行情的调查和分析，未能为酒店管理层提供正确的参考意见，导致酒店没有考虑新政策对于月饼营销的营销；（2）在月饼销售过程中，市场销售部没有及时的进行销售策略调整，以应对市场的变化。

后续跟进：

在周华办理离职手续时，人力资源部经理通过与他的离职面谈得知了周华离职的原因，人力资源部经理觉得这一情况需引起重视，于是立即将此事反馈至销售部。销售部经理也考虑到，给员工施压卖月饼可能会把员工逼跑的情况，着手调整销售策略。销售部经理向总经理提出销售建议：因低档月饼性价比高，还是以盒装向市场售卖；将中档月饼进行拆盒，与超市、商场等合作，还可在酒店门口摆摊售卖；由于高档月饼成本较高，由销售部根据酒店往年已有的月饼客户信息进行销售，今年给予各大客户较为优惠的折扣。同时，制定出售卖月饼的提成政策，其他部门不做硬性销售任务规定，但根据个人售卖数量及价格，多卖多得。总经理批准该策略后，酒店开始施行此方案。在各部门的齐心协力下，酒店月饼销售任务终

于顺利完成，其中很多中档月饼都被酒店员工购置了。

案例反思：

1. 每年的月饼销售周期不到 50 天，但月饼利润相当于一般酒店 3 个月的经营利润，且人力投入和运营费用远低于餐饮。一盒进价 150 元左右的月饼，经酒店包装贴牌后，销售价格往往在 300 元以上，较大的利润空间让很多酒店趋之若鹜。案例中的酒店，也受到中央“节俭风”的影响，月饼销售困难重重。试想，如果在进行月饼制作之前，市场销售部能够全面收集国家的政策，分析市场活动走向，为管理层提供合适的建议，减少生产月饼的数量或是有针对性的生产性价比合适的月饼，找准市场的方向，不是更有利于月饼销售任务的完成吗？

2. 在进行月饼销售的过程中，销售压力不得不使一些员工离职，说明酒店的销售策略存在严重的缺陷。辛亏销售部门在期间及时调整了方式方法，用提成制度激励各部门员工参与到销售任务中来，才可以顺利完成任务。试想，酒店盒装月饼摆着高贵的身价不愿降价，暗地里施压给自己的员工，会为酒店带来何种后果？

案例启示：

1. 市场资料收集、分析是作出正确酒店营销活动决策的前提；
2. 酒店营销应学会变通方式方法，勇于创新。