

学校编码: 10384
学号: X2008153006

分类号____ 密级____
UDC_____

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

EHS 船务公司客户关系管理研究

Study of Customer Relationship Management
at EHS Shipping Company

丁 力

指导教师姓名: 张存禄 教授

专 业 名 称: 物流工程

论文提交日期: 2012 年 月

论文答辩时间: 2012 年 月

学位授予日期: 2012 年 月

答辩委员会主席: _____

评阅人: _____

2012 年 11 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

摘 要

厦门作为中国东南沿海重要的港口城市和海峡西岸经济中心,经过近十年的高速发展,物流业发达,航运企业众多。在当前运力严重过剩,竞争异常激烈的形势下,客户成为航运企业最重要的资源。如何对客户资源进行有效地管理是所有航运企业面临的重要问题。

客户关系管理(CRM)理论为解决该问题而指明了方向,CRM理论的核心思想是“以客户为中心”,通过改进对客户资源的有效管理来提高客户服务水平,达到提高企业竞争能力的目的。EHS船务公司作为中小型航运企业典型代表,是本文的研究对象。为了促进公司信息化管理的进一步深化,提升公司的综合实力与竞争力,本文提出一套适用于EHS船务公司的CRM解决方案及评测指标,希望能够为其他中小型航运企业提供参考,促进CRM在航运业中得到更广泛的应用,并为提高中小型航运企业的管理水平和经济效益发挥积极作用。

首先,本文对公司的客户关系管理现状进行分析,包括“公司组织与经营概况、客户分类及其价值分析、出口业务流程”,并提出当前存在的四个主要问题,由此阐明实施CRM的必要性和紧迫性。接着,本文分别从“企业文化建设、流程设计、信息化系统建设”这三个方面,针对存在的问题为EHS船务公司设计了一套基于CRM的解决方案,并阐述了CRM系统实施需要实现的应用功能、实施要素和实施步骤。然后,本文为EHS船务公司设计了一套CRM评测指标,通过建立“客户满意度”和“盈利增长率”这两个指标体系,结合双指标分析结果来评价CRM方案的实施效果。最后给出结论是:EHS船务公司可以从三个方面分阶段实施CRM,争取三年内达到中等水平的应用层次。

关键词: 航运企业; 客户关系管理(CRM); 流程设计

Abstract

Being one of the most busy ports located along the S.E. coast of China, as well as the economic centre along the west coast of the Taiwan Strait, Xiamen City has rapidly developed in the past ten years in its logistic industry with more and more shipping companies follow up. However, the rapid increasing of its shipping capacity is exceed its markets demand. Driven by the keen competition, shipping companies have come to realize that the customer resource is of great important. Moreover, how to effectively manage the customer resource has become a vital issue.

The Customer Relationship Management(CRM) is intended to be the right solution to the above issue. The main idea of CRM is focused on customers, with a view of improving the company's service level and competitiveness under effective management of customers resource. EHS Shipping Company is taken as a typical model for those small and medium-size shipping companies as the object of study. In order to improve the company's informatization management, as well as to further promote its comprehensive strength and competities. This article is exploring a set of CRM solution and evaluation criteria that suitable for EHS Shipping Company. It hopes that this article may be a good reference for those small and medium-size shipping companies, while promoting its wide application of CRM in this industry, with a view of improving their management and economic benefit.

Firstly, this article makes an analysis to the company's current situation, including the company's structure and operation, it's customer classification and evaluation, and it's process of export business as well. It has found out four main problems, so as to clarify the necessity and urgency of the application of CRM. Secondly, this article has made a designation of CRM Solution to EHS Shipping Company in three aspects such as enterprise cultural construction, process designation and systematic informatization construction, which including CRM application functions, implementation keys and

steps. Then, this article will provide a set of CRM evaluation criteria for EHS Shipping Company, based on the Indexs of Customer Satisfaction and its Profit Increasing Rate, with which the effect of CRM implementation can thereby be evaluated. Finally, this article made a conclusion that EHS Shipping Company can implement the CRM step by step in three aspects, and endeavour to reach the intermediate level in three years.

Keywords: Shipping Company; Customers Relationship Management (CRM) ; Process Designation.

厦门大学博硕士论文摘要库

目 录

第一章 引言	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究意义	8
1.3 研究内容与方法.....	11
1.4 论文结构	12
第二章 CRM 理论概述.....	13
2.1 含义及核心思想.....	13
2.2 研究现状与文献综述.....	14
第三章 EHS 船务公司客户关系管理现状分析.....	21
3.1 公司概况	21
3.2 客户现状	26
3.3 出口业务流程.....	32
3.4 存在主要问题.....	34
第四章 EHS 船务公司 CRM 解决方案设计.....	39
4.1 基于 CRM 的企业文化建设.....	39
4.2 基于 CRM 的流程设计.....	40
4.3 基于 CRM 的信息化系统建设.....	42
第五章 EHS 船务公司 CRM 评测指标设计.....	51
5.1 客户满意度评测指标体系.....	51
5.2 盈利增长率评测指标体系.....	54
第六章 结论与展望	56
6.1 结论	56
6.2 贡献及不足	57
6.3 展望未来趋势.....	58
参考文献	59
致谢	61

Contents

Chapter 1 Introduction.....	1
1.1 Research Backgroud.....	1
1.2 Research Significance.....	8
1.3 Research Method.....	11
1.4 Basic Framework.....	12
Chapter 2 Theoretical Basis of CRM.....	13
2.1 Main Idea.....	13
2.2 Researches Summarize.....	14
Chapter 3 Analysis of the CRM situation for EHS Shipping Company.....	21
3.1 General Situation of company.....	21
3.2 Customer Status	26
3.3 Export Process.....	32
3.4 Main Problems.....	34
Chapter 4 CRM Solution for EHS Shipping Company.....	39
4.1 Enterprise Culture Construction based on CRM.....	39
4.2 Process Designation based on CRM.....	40
4.3 System Informatization Construction based on CRM.....	42
Chapter 5 CRM Evaluating for EHS Shipping Company.....	51
5.1 Customer Satisfacion Indexs.....	51
5.2 Profit Increase Rate.....	54
Chapter 6 Conclusion & Prospects.....	56
6.1 Conclusion.....	56
6.2 Contribution & Defect.....	57
6.3 Prospects.....	58
Reference.....	59
Acknowledgements.....	61

第一章 引言

1.1 研究背景

1.1.1 航运企业概况

航运企业也称作“船公司”，是指拥有船舶运载工具及相关人员，专业从事江河、海洋等水路货物运输的公司。航运企业提供的核心服务，是通过集装箱和船舶等运载工具，将货物通过水路从起运港口运送到目的港口的过程。

航运企业提供的产品是航运服务，它具有以下四种性质：

(1) 无形性。航运服务在购买前是看不到，接触不到的。其使用价值在于能改变货物的空间位置，通常是远距离的位移。

(2) 不可分割性。航运服务是生产和消费同时进行，两个过程不可分割。

(3) 不可储存性。航运服务只在消费过程中产生，无法进行调节和流通。

(4) 不稳定性。由于航运市场的需求总是在波动，使得航运服务总是处于不稳定的状态，需要不断克服供需之间的矛盾。

航运服务的性质决定了航运企业要根据航运市场的变化，不断地进行自我调整，使得供需双方维持在一个相对平衡的状态，以获取最大的利益。

航运企业根据服务范围的不同可以分为内贸航运与国际航运；还可以根据运输工具的特点分为集装箱、干散货和油轮运输。本文以集装箱运输企业作为代表性的航运企业来进行研究。国际航运企业服务对象是进出口企业，其客户群体比内贸航运企业更加庞大和复杂。目前世界排名前 20 强的船公司均为跨国集装箱航运企业（如表 1-1），运力合计达 1170 万 TEU，占全球集装箱总运力的 72.7%，而其他占数量更多的中小型航运企业的运力总和却不到 30%。

1.1.2 厦门航运市场概况

航运企业与其服务对象所在的地区共同构成了航运市场。厦门作为一个外向型港口城市，所处的航运市场是国际性的，具有以下三个特点：

(1) 它是一个全球性动态市场。全球经济一体化和国际贸易促成的航运市场遍及全球，某一区域政治经济的波动、国际贸易形势的变化都会通过航运市场表现出来。贸易增长时候，航运市场需求旺盛时，航运企业提高运价并增加运力；

反之亦然。因此航运企业需要时刻关注国际形势、掌握各地进出口企业的状况，密切关注航运市场的变化，保持与客户的密切联系，率先采取合适的措施，以达到增加收益或减少风险的目的。

表 1-1: 2011 年全球集装箱班轮公司运力前 20 强排名

排名	船公司简称	中文名称	国家	船舶规模	标箱运力
1	MSK	马士基航运	丹麦	645 艘	245 万 TEU
2	MSC	地中海航运	瑞士	474 艘	203 万 TEU
3	CMA-CGM	达飞轮船	法国	389 艘	129 万 TEU
4	COSCO	中远集运	中国	149 艘	65 万 TEU
5	Hapag-Lloyd	赫伯罗特	德国	145 艘	63 万 TEU
6	EMC	长荣海运	中国台湾	167 艘	61 万 TEU
7	APL	美国总统轮船	新加坡	144 艘	58 万 TEU
8	CSCL	中海集运	中国	142 艘	50 万 TEU
9	CSAV	南美轮船	智利	121 艘	49 万 TEU
10	HANJIN	韩进海运	韩国	103 艘	49 万 TEU
11	MOL	商船三井	日本	100 艘	41 万 TEU
12	OOCL	东方海外	中国香港	87 艘	41 万 TEU
13	HamburgSud	汉堡南美	德国	120 艘	40 万 TEU
14	NYK	日本邮船	日本	101 艘	39 万 TEU
15	K-LINE	川崎汽船	日本	80 艘	34 万 TEU
16	YML	阳明海运	中国台湾	81 艘	33 万 TEU
17	ZIM	以星轮船	以色列	99 艘	33 万 TEU
18	HMM	现代商船	韩国	65 艘	31 万 TEU
19	PIL	太平船务	新加坡	140 艘	26 万 TEU
20	UASC	阿拉伯轮船	科威特	56 艘	23 万 TEU

资料来源：张荣忠，全球集装箱班轮公司运力 20 强 2011 年排名榜（截止 2011 年 8 月 1 日），

上海港口网（http://www.shgk.org.cn/gkzz_text2.asp?id=687），2012 年 3 月。

(2) 它是一个竞争充分的市场。由于航运企业数量众多，航线重复现象非常普遍。相同航线在不同船公司之间的差别会反映在船期、运价、服务水平等方面。这就给进出口企业提供了多种选择，可以根据不同喜好选择适合的船公司。如果对某一船公司不满意，随时可以换另一家。因此，航运企业需要不断开拓进取提高自身竞争力，满足客户的需求，才不会被市场所淘汰。

(3) 它是一个持续的市场。由于大部分的国际贸易具有长期持续性的特点，任何一家进出口企业都具有长期使用某个航线产品的可能。客户和船公司的合作只要有第一次，就可能存在第二次甚至很多次。持续稳定的客户具有很高的客户价值，会给航运企业带来稳定的收益。因此，航运公司必然会以优质稳定的服务来留住那些具有长期价值的客户。



图 1-1: 2003-2011 年厦门港集装箱吞吐量走势

资料来源：根据迅博航运在线 (<http://www.shipping-ol.com>) 数据整理，2012 年 3 月。

表 1-2: 2011 年厦门港集装箱吞吐量排名

排名	内地港口	吞吐量 (万标箱)	排名	内地港口	吞吐量 (万标箱)
1	上海港	3174.00	6	天津港	1158.80
2	深圳港	2256.98	7	厦门港	646.07
3	宁波港	1470.82	8	大连港	640.00
4	广州港	1422.96	9	连云港港	485.00
5	青岛港	1302.00	10	苏州港	468.50

资料来源：根据迅博航运在线 (<http://www.shipping-ol.com>) 数据整理，2012 年 3 月。

厦门作为中国东南沿海重要的港口城市和海峡西岸经济中心，依托厦漳泉的“闽南金三角”制造产业基地与对台交流前沿的区位优势，进出口贸易兴旺发达，集装箱吞吐量近十年来总体保持增长态势（如图 1-1），2011 年进出口集装箱吞吐量保持全国第七（如表 1-2），并达到创记录的 646.07 万标箱。厦门港不仅汇集了世界排名前 20 强跨国航运企业的分支机构，而且吸引了众多中小型航运企业前来开辟市场，更是催生了上千家各类物流企业的兴起。经过近十年以来的高速发展，已形成一个以航运企业为主导，各种物流企业密切配合，遍及全国乃至世界各地的物流网络。航运及物流业已经成为厦门地区重要的支柱产业之一。

2003 年以前，厦门航运业发展处于起步阶段，当时的航运企业数量、船舶运力与航线规模都很小。直接进驻厦门的外资航运企业不多，大部分通过委托船务代理公司开展业务；国有最大的三家航运企业（中远，中海，中外运）处在改制中，航线及运力规模增长缓慢。这时期的航运市场供给不足，无法满足出口增长需求，经常出现一舱难求的情况，此时航运企业处于强势地位，普遍忽视服务质量。而潜在巨大的市场空间则给各类中小型航运企业的发展创造了机会。

2003 年-2007 年这五年，是厦门地区经济和贸易迅速发展的时期，也是航运市场高速发展的黄金时期。厦门港进出口货量持续增长，跨国航运企业纷纷进驻，本地航运企业数量倍增，少数航运企业垄断航线的局面已被打破。船公司不断增加运力，开辟新航线，使得航线规模突飞猛进，于 2005 年达到鼎盛。这个时期的航运市场供需两旺，运费水平一直处于高位，航运企业总体盈利良好。大部分船公司忙着扩张和抢占市场，服务意识和管理水平却没有跟上。

2008 年-2009 年这两年，受国际金融危机影响，欧美等发达经济体遭受重创，厦门港进出口量出现下降（如图 1-1）。航运市场由饱和转变为供给过剩，运价开始大幅下跌（如图 1-2），航运企业经营效益普遍下滑，甚至出现严重亏损。一些船公司因扩张过快导致资金链紧张而倒闭，或因经营不善而被重组兼并，也有一些实力强大的船公司乘机并购而继续扩张。这个时期，不利的宏观经济环境给航运业带来一轮洗牌，竞争的结果必然是优胜劣汰。那些在激烈竞争中生存并取得胜利的航运企业，不再依靠拼价格，而是通过控制成本和提升服务质量来寻求竞争优势。

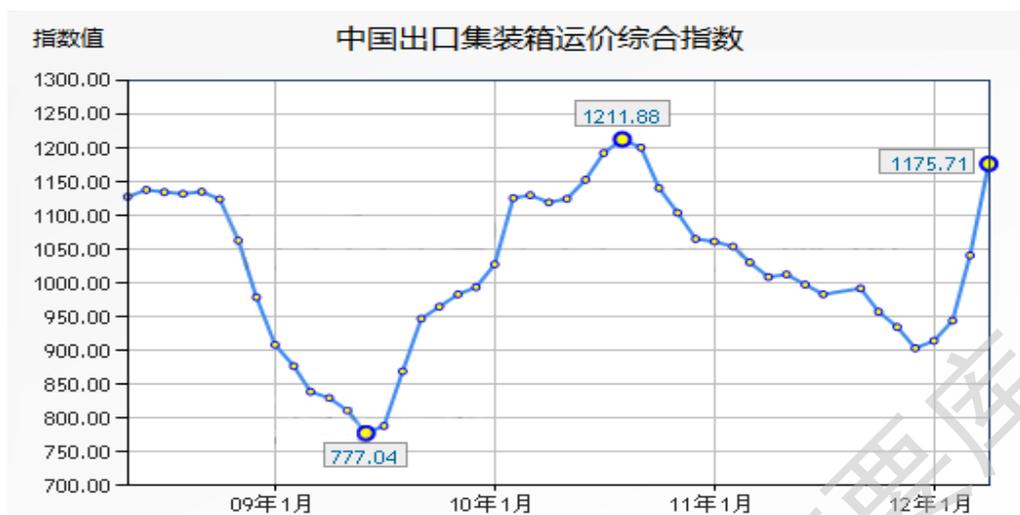


图 1-2: 2008-2011 年中国出口集装箱运价指数走势

资料来源: 迅博航运在线 (<http://www.shipping-ol.com/IndexCatalogView.aspx?id=9>), 2012 年 3 月。

表 1-3: 2011 年对华贸易区域进出口总额排名

排名	地区	总额 (千万美元)	排名	地区	总额 (千万美元)
1	欧盟	56721.28	6	拉丁美洲	24148.49
2	美国	44664.67	7	非洲	16631.94
3	东盟	36285.38	8	澳大利亚	11663.32
4	日本	34288.94	9	加拿大	4744.92
5	韩国	24563.31			

资料来源: 根据迅博航运在线 (<http://www.shipping-ol.com>) 数据整理, 2012 年 3 月。

2010-2011 这两年, 虽然金融危机影响减弱, 但是欧美等发达经济体的贸易需求仍然未见明显好转。航运企业通过压缩运力, 缩减航线, 提高运价等方式重新回到了盈利的状态。得益于东南亚、日韩、中南美、非洲、澳洲等新兴经济区的贸易需求的补偿性增长 (如表 1-3), 厦门航运市场开始回暖。2011 年外贸吞吐量为 7330 万吨, 内贸吞吐量为 8270 万吨, 集装箱吞吐量创造了 646.07 万 TEU 的新高 (如图 1-1), 尤其是进口贸易大幅增加, 已逼近出口贸易额。然而, 此时的航运市场竞争激烈程度却从未缓和。在这种形势下, 航运企业要保持竞争优势, 必须全面提升服务质量, 从价格战的恶性竞争转向服务优先、以客户为中心的正确方向。

1.1.3 航运企业客户关系管理现状

由于航运市场的竞争日趋激烈，使得航运企业对客户的重视程度日益提高，积极寻求能够有效提升服务质量和管理水平的有效方法。得益于当今发达的信息技术和互联网的普及，那些实力雄厚且具有领先地位的航运企业已经采取行动，与专业的软件供应商合作，设计实施了适合自身需求的客户关系管理软件系统，对内通过建立强大的数据库系统，处理大量的客户资料及交易信息；对外则通过界面友好的门户网站，与客户进行互动，为客户提供方便快捷的信息查询服务。尤其是那些分支机构与客户群体遍布世界的大型国际航运企业，客户关系管理的水平较高；而些中小型航运企业则相对落后。根据不同航运企业实力规模、航线覆盖及历史的差异，本文将客户关系管理水平划分为以下三个层次：

第一层次：已经拥有先进的客户关系管理系统和完善的网络应用平台。

第二层次：正在逐步实施并完善的客户关系管理系统和网络应用平台。

第三层次：尚未实施客户关系管理系统且网络应用功能单一。

以进驻厦门港的世界前 20 名航运企业为例，大部分都位于第一层次。可见客户关系管理在大型航运企业的应用比较普遍。以下列举了 MSK、MSC、APL、HANJIN 和 COSOC、CSCL 这六家位于第一层次航运企业的应用现状。

“马士基航运”（MSK）是世界最大的集装箱运输公司，在行业内具有举足轻重的地位，其客户关系管理水平也走在行业的前列。MSK 非常重视中国市场的业务发展，2009 年在成都设置全球信息中心，处理其庞大的货运信息。MSK 的门户网站提供多种在线工具，包括航线及船期查询、运价查询、在线订舱、货物跟踪、单证处理，邮件反馈等功能。还可以为客户提供定制个性化版面，准确的提货时间信息，友好的客户意见收集渠道，功能非常全面^[3]。

“地中海航运”（MSC）作为世界第二大集装箱运输公司，在全球范围内拥有包括众多世界知名企业在内的庞大客户群体，每年承运的集装箱超过 700 万个，处理的交易指令超过 150 亿条。MSC 已经在瑞士日内瓦、新加坡和美国新泽西成立了三个数据中心，每年处理的数据超过 5TB，并保持了每年超过 30% 的增长率。MSC 迫切需要一个功能强大的 CRM 系统来处理其庞大的数据库，使其具有快速改变的能力，具有有效的开发平台并能够进行简易的操作管理，还要具有伸缩性，能支持公司快速增长。为了实现这些要求，MSC 与微软进行合作，

采用 SQL Server 2005 的数据库管理分析平台和 Microsoft CRM 系统，解决了上述问题。MSC 的门户网站不仅提供公司动态及服务介绍，也有航线及船期查询、文件下载等常用服务功能，还能提供运输管理、集装箱动态在线查询等工具^[4]。

“美国总统轮船”（APL）物流公司与 2003 年就开始与 Siebel 软件公司合作开发面向销售和客户管理系统，到目前已经应用非常成熟。客户可以通过其门户网站注册并登录系统，客户可以方便地查询航线，在线订舱并查询货物动态。通过 EDI（电子数据交换）实现信息共享，也有助于 APL 收集客户的资料和需求^[5]。

“韩进海运”（HANJIN）自 2006 年就开始与 Oracle 软件公司进行合作，采用其先进客户关系管理与数据库系统。其门户网站支持多语言系统、包含公司信息及公告、航线及服务介绍、运输术语及工具查询、货物追踪等内容，还有独创 e-Service（电子商务服务），客户可以通过下载客户端软件，随时随地登录系统查询需要的信息或者与公司进行联系^[6]。

“中远航运”（COSCO）与“中海集运”（CSCL）的客户关系管理系统都是采用是国产 MyCRM 产品^[7]。借助网络化平台，公司内部员工可以登陆进行内部系统进行客户信息管理，客户可以登陆门户网站相关界面进行信息查询。其中，COSCO 的官方网站还提供了电子商务的界面^[8]；CSCL 在其门户网站还提供了关于“客户满意度”的调查问卷，均体现了“以客户为中心”的服务理念^[9]。也正是由于实施了适合的客户关系管理系统，使得 COSCO 与 CSCL 能跻身于世界前 20 强的行业排名。

大型航运企业的信息化程度和客户关系管理水平较高，从某种程度上代表了航运业的发展趋势，但是不能代表整个航运业的客户关系管理水平，因为数量占多数的中小型航运企业在这方面相对落后。

以“玛丽亚娜”（MEL）这家总部位于新加坡的中型集装箱航运企业为例，其客户关系管理水平处于第二层次，和其他处于第一层次的航运企业相比，还存在较大的差距，需要进一步完善。MEL 与 Oracle 软件公司合作开发了一套数据库系统，通过互联网远程授权访问的形式，对内具有航线管理、单证管理、价格管理，数据交换等功能，其中客户关系管理的功能还不完善，其门户网站的功能比较简单。

对于更多的中小型航运企业而言，客户关系管理水平仍停留在第三阶段。具体表现为：有的企业对客户关系管理的重要性认识不够，尚未准备实施；有的企业对客户关系管理的重要性有所认识，已将相关理论应用于企业管理；有的企业有准备实施，但是进展缓慢，处于观望状态；有的企业已经和软件供应商进行接触，正在开发阶段；还有的企业虽然已经开发并实施了客户关系管理应用软件，但是应用效果不理想，不但没有盈利，反而造成资金的浪费和成本增加。其中的原因值得思考和研究。

1.2 研究意义

1.2.1 客户资源对航运企业的重要性

航运企业属于资本密集型企业，不仅前期需要投入大量的固定资产，而且在日常营运中也需要大量的流动资金。一旦资金链出现紧张或者断裂，就可能面临巨大的经营风险。为了维持资金链的正常流动，航运企业必须取得稳定且足够的收入来源，而收入的多少就取决于企业拥有市场份额的大小，即企业在航运市场中拥有客户的数量和质量。由此可见，客户是一切收入的来源，是航运企业最重要的资源。如果没有客户资源，航运企业的其他任何资源都没有存在的意义。航运企业之间竞争的本质就是对客户资源的争夺，谁拥有了更多的客户资源，谁就能够在激烈的市场竞争中立于不败之地。

航运企业在规模、实力、服务产品等方面存在差异，因此其客户数量也存在不同。一般来说，航运企业规模越大，航线分布地区越广，其客户数量也越多，客户的成份也越复杂。跨国大型航运企业的客户遍布全球，即便是区域性的中小型船公司，也有数量可观的客户群体。如何科学管理日益庞大的客户群体？如何甄别优质客户，并与之建立长期的合作关系？如何满足客户的需求，并发掘新的市场机会？这些是所有航运企业都面临并迫切需要解决的重要问题。

1.2.2 CRM 对航运企业的重要意义

客户关系管理（Customer Relationship Management, CRM）及其理论的出现为航运企业解决上述问题指明了方向。CRM 理论的核心思想，就是贯彻“以客户为中心”的服务理念；CRM 还是一种管理思想和经营理念，以及一套创新的企业管理机制。对于航运企业来说，CRM 理论具有重要的指导意义。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士学位论文摘要库