

学校编码: 10384

学号: 200415142

分类号_____密级_____

UDC_____



廈門大學

硕士学位论文

厦门港口服务链管理的应用研究

Study on the Application of Service Chain
Management on Xiamen Port

蒋宇鹏

指导教师姓名: 许志端 教授

专业名称: 工商管理(MBA)

论文提交日期: 2009年4月

论文答辩时间: 2009年03月

学位授予日期: 2009年 月

答辩委员会主席: _____

评阅人: _____

2009年4月

厦门大学博硕士学位论文摘要库

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

论文摘要

全球市场竞争的日益激烈，企业间的竞争已经演变为供应链与供应链之间的竞争。服务链理论的研究，为服务企业的内部管理、企业间供应链的形成提供了理论指导。

十多年来，厦门市积极进行港口基础设施建设，港口的硬件发展大大超过了港口服务水平的提升。2008年，面对两岸关系进入“大三通”和全球的金融危机的机遇挑战，能否改善通关环境，提高港口服务能力，将在很大程度上影响厦门港带领海西港口群的崛起。

本文以厦门港口作为研究对象，结合国内外专家、学者对服务链的研究，以及国内外先进港口的发展经验，分析厦门港口服务业的发展及存在问题，运用服务链理论提出厦门港口服务业的港口服务链构架。并以厦门外代电子商务平台的推广，详细介绍了港口服务链的应用过程以及服务管理在新业务模式下的重要作用。最后对应用的效果进行评价，指出港口服务链对港口发展的意义。

另外，本文还运用质量管理中的鱼骨图、帕累托图等分析方法，改进港口服务链建设过程中服务质量管理。希望本文能对厦门港口服务环境发展起到一定的参考作用。

关键词：厦门港；服务链

Abstract

The global competition being fierce, there are no longer companies but rather supply chains that compete. Theory of Service Chain is the support of service supply management and the linkage of collaboration between individual service chain partners.

During the past decade, Xiamen port had been developed in the construction. But the development in port service still can't catch up with the port construction speed. Under the situation of the global financial crisis and The new Relationship Between Taiwan and the Mainland , how to improve the port service, is the key to lead Xiamen port to the flagship within the ports chain in the Western Coast of the Taiwan Strait.

This article aims at the growth of Xiamen port. In the paper, we study the theory of service chain and the experience of the famous ports in the world, analyse the problems in Xiamen port service, then construct the model of Xiamen port service chain. The case of Xiamen port container eXtensible-Service has introduced how the port service chain act as and the importance of service management in the new model. At the end, we evaluate the effect of the new model, and draw a conclusion that port service chain act as the main role in the growth of Xiamen port.

In addition, the article use Fishbone diagram and Pareto Chart to improve the quality of service management during the port service chain construction.

Key Words: Xiamen Port; Service Chain.

目 录

1. 绪论	1
1.1 研究的背景及意义.....	1
1.2 研究的方法内容.....	3
1.3 研究的理论基础.....	3
2. 港口服务链管理的发展	9
2.1 国际港口的演变.....	9
2.2 港口服务链的构成	15
2.3 港口服务链管理的重要性分析.....	17
3. 厦门港口的服务业现状	19
3.1 厦门港口的发展.....	19
3.2 厦门港口服务业的发展.....	20
3.3 厦门港口服务业存在的问题.....	25
4. 厦门港口服务链的构架	30
4.1 港口服务链构架思路.....	30
4.2 港口服务链管理目标.....	33
4.3 服务链流程的构架.....	35
5. 厦门港口服务链方案实施	40
5.1 国际集装箱运输协作平台的建设.....	40
5.2 应对电子商务快速发展对现有业务的影响.....	44
6. 厦门港口服务链方案的评价	52
6.1 对厦门外代的影响.....	53
6.2 对港口服务企业的影响.....	54
6.3 厦门港口服务链的推广意义.....	55
结 束 语	57
参 考 文 献	58
致 谢	59

Contents

Chapter 1 Introduction	1
Section 1 Background of research	1
Section 2 Contents of study	3
Section 3 Theory of research.....	3
Chapter 2 Development of port service chain management.....	9
Section 1 Development of world port.....	9
Section 2 Constitution of port service chain.....	15
Section 3 Analysis in the importance of port service chain management....	17
Chapter 3 Introduction of Xiamen port service.....	19
Section 1 Growth of Xiamen port.....	19
Section 2 Development of Xiamen port service.....	20
Section 3 Problem in Xiamen port service.....	25
Chapter 4 Construction of Xiamen port service chain	30
Section 1 Ideas	30
Section 2 Goals	33
Section 3 Construction of port service chain.....	35
Chapter 5 Experience of Xiamen port service chain.....	40
Section 1 Construction of international container eXtensible-Service	40
Section 2 Influence of E-commerce	44
Chapter 6 Evaluation of Xiamen port service chain	52
Section 1 Influence on Xiamen Penavico	53
Section 2 Impact on Xiamen port service	54
Section 3 Effect of Xiamen port service model.....	55
Conclusion	57
Reference.....	58
Thanks.....	59

1. 绪论

1.1 研究的背景及意义

厦门市地处福建省东南部，九龙江入海处，背靠漳州、泉州平原，濒临台湾海峡，与台湾隔海相望，是首批实行对外开放的经济特区之一，也是一个国际性海港风景城市。厦门港位于福建省东南的金门湾内，九龙江入海口，岸线全长 234 公里，港阔水深，终年不冻，是条件优越的海峡性天然良港，历史上就是我国东南沿海对外贸易的重要口岸。依托厦门市独特的地理区位条件，厦门港经过多年的发展，已建成为我国东南沿海的主要港口之一。

根据厦门市政府制订“以港兴市”的发展战略，厦门港充分发挥厦门在“海峡西岸经济区”的龙头作用，大力发展港口集装箱运输业，不断发展港口生产建设，港口规模日益扩大。2008 年厦门港集装箱吞吐量达到 503.46 万标箱，跻身全球前 20 强，位居第 19 位，比 2007 年前进 3 位，自 2000 年以来年年递增率为 23.1%^①。厦门港拥有 5 万吨级以上泊位 37 个，10 万吨级以上泊位 21 个。集装箱、石油、煤炭等专用码头一应俱全，最大靠泊能力达到 15 万吨级，航道水深达 -14 米，10 万吨级以上船舶可全天候进出港，具备停靠第六代超大型集装箱船舶的能力，为中国大陆第 7 大集装箱港口。在海峡西岸的港口布局中，厦门港是不折不扣的“龙头港”。

相对于港口基础建设的快速发展，港口服务环境显得格格不入。港口服务企业的服务水平参差不齐，信息化程度差别巨大，口岸通关效率不高，这一些都在严重制约着厦门“龙头港”的发展。

与此同时，厦门港口面临着国内、国际形势的变化：

1、两岸“大三通”的契机。2008 年 11 月 4 日海协会会长陈云林与海基会董事长江丙坤 4 日下午在台北签署了《海峡两岸空运协议》《海峡两岸海运协议》《海峡两岸邮政协议》和《海峡两岸食品安全协议》四项协议^②。2008 年 12 月 15 日大陆及台湾举行两岸海运直航、空运直航、直接通邮的启动仪式，两岸“三

^①资料来源：厦门市统计局：按 2000 年到 2008 年年度统计公报中的增长率汇总

^②资料来源：中央政府门户网站 <http://www.gov.cn>：《陈云林与江丙坤签署四项协议》，2008 年 11 月 04 日。

通”基本实现。这对厦门这个对台航运形式最丰富、实践时间最长的港口来说是个难得的发展机遇。去年我市对台交流合作不断拓展。据市统计局 2008 年厦门市经济运行情况通报^①，全年我市新批准设立台资（含第三地）项目 132 个，合同台资 4.96 亿美元，实际利用台资 7.17 亿美元，增长 15.1%。厦金旅游成倍增长，厦金航线全年运载旅客 90.25 万人次，增长三成。对台贸易大幅增长，台湾地区是厦门市第五大贸易伙伴，2008 年我市对台进出口贸易总额 38.31 亿美元，增长 25%。厦门口岸进口零关税台湾水果和水产品超过全国进口总量的一半，居全国首位。

2、全球金融危机的挑战。美国次贷危机的苗头其实早在 2006 年底就开始了，在 2008 年愈演愈烈，成了美国历史上最大的金融危机，并迅速波及世界经济体中。2008 年 8 月 4 日，国家统计局发表的经济述评称，目前，我国经济的对外依存度已超过 60%。全球需求的减少，让中国这个“制造基地”严重受损。厦门做为以外向型经济为主的城市（其外贸依存度高达 202%，外贸进出口额/GDP），受到的影响尤为明显，2008 年经济增幅逐月回落，呈高开低走之势，据厦门市统计局统计，2008 年厦门市地区生产总值（GDP）完成 1560.02 亿元，增长 11.1%，增幅比上年回落 5.5 个百分点，增速为近 22 年来的最低^②。港口行业与宏观经济形势关联性较大，港口货物吞吐量的增长与外部经济增速、国内经济增长、进出口增长的相关性，决定了港口行业的走势会随宏观经济同向变化。在 2008 年下半年厦门港出口增幅开始出现疲软，甚至低于去年同期，全年集装箱吞吐量 503.46 万标箱，增长 8.8%，远远低于自 2000 年以来每年 15%以上的增幅^③。部分出口企业的倒闭，对于其上下游带来了多米诺影响，在港口服务企业中同样也出现了连锁反映。在 2008 年下半年，厦门星星工艺品有限公司的倒闭，出口运费欠款上千万元，波及两家货代和三家拖车企业。

面对新的形势和挑战，厦门港口的发展需要在“内功”上下功夫，促进通关环境的改善，提高港口运作效率，提升港口服务水平，引导海西港口群共同发展。

^①资料来源：厦门市统计局：2008 年年度统计公报

^②资料来源：厦门市统计局：2008 年年度统计公报

^③资料来源：厦门市统计局：按 2000 年到 2008 年年度统计公报中的增长率汇总

1.2 研究的方法内容

本文以厦门港口作为研究对象,结合国内外专家、学者对服务供应链、服务链的研究,以及国内外主要港口的发展经验,分析目前厦门港口服务环境主要特点和存在问题,运用服务链理论为指导,提出港口服务链构架,以厦门外代电子商务平台的推广,详细介绍了港口服务链的应用过程以及服务管理在新业务模式下的重要作用。对应用的效果进行评价,指出港口服务链对港口发展的意义。另外,本文还运用质量管理中的鱼骨图、帕累托图等分析方法,改进港口服务链建设过程中服务质量管理。

本文共分七章:第一章介绍了本文研究的背景、论文的主要内容和服务链理论研究。第二章介绍国内外先进港口的发展经验,提出港口服务链定义并指出服务链管理的重要性。第三章分析厦门港口服务业的发展、现状和存在问题。第四章以港口服务链思想为指导,构架厦门港口服务链。第五章实施港口服务链方案,以厦门外代电子商务平台为表现形式,以港口服务链管理为核心,促进厦门港口服务环境的转变。第六章对厦门港口服务链方案应用的效果评价,指出其对厦门港的重要意义。第七章对本文进行总结,得出相关结论。

1.3 研究的理论基础

1.3.1 服务链的定义

20世纪80年代后期供应链管理思想渐露端倪,所带来的先进思想是对传统组织管理理论的重大突破。英国著名的供应链管理专家马丁·克里斯多夫(M·Christopher, 1992)所说的:“21世纪的竞争不再是企业与企业之间的竞争,而是供应链与供应链之间的竞争。”^①此后,供应链管理理论发展迅速,推出了供应链参考模型。而大部分研究主要集中于传统产业,直到1999年才开始研究服务业中供应链的问题^②。

在1999年冬天的模拟学术会议上,Edward G.等人提出服务供应链是指服务行业中的不同服务生产主体之间的连接关系。并于2000年在《Production and Operation Management》杂志发表论文,研究了服务供应链中的问题。

^①资料来源:杨华龙,刘进平,供应链管理,东北财经大学出版社,2007年9月

^②资料来源:刘伟华,季建华.服务供应链:供应链研究新趋势[J].国际商报,2007年1月1日第B03版:1-2

2000年 Scott 等人从服务企业给客户提供服务的前后运作过程角度来理解服务供应链,认为顾客既是需求者也是供应者,具有“两元性”。服务供应链是接受顾客需求,进行生产转化并再输出到顾客的一种双向供应链。

2001年 Jack S. Cook 等人采用产品供应链的思想来建立医院健康信息集成和药品库存管理,提高服务绩效,在服务领域借鉴拓展供应链模型。

2004年 Dirk Waart 和 Steve Kremper 从产品服务化的不断兴起中得到启发,基于产品服务化角度,认为服务供应链是为了支持企业产品的售后服务而涉及的物料的计划、移动和修理的全部过程和活动。基于此,他们提供了五步法来指导服务供应链实践的成功,使客户面对的订单履行速度和质量达到最优的同时,也平衡企业内部面对的库存和服务水准提高所带来的成本。

2004年 Lisa M. Ellram (2004) 在《Journal of supply chain management》发表了“理解和管理服务供应链”一文,提出服务供应链是指在专业服务中从最早的供应商到最后的客户中发生的信息管理、流程管理、能力管理、服务绩效和资金管理。

国内方面,部分研究关注企业部门与部门、部门与外包服务的关系,提出服务链;部分研究侧重于特定行业,引入供应链理论模型。

胡正华(2003)在《服务链概念、模型及其应用》一文中介绍了服务链的概念、模型及其应用,基于产品服务化的角度考虑,提出了服务链与供应链、客户链和需求链之间的关系。他认为服务链是以网络技术、信息流技术、系统工程等为基础,以最大限度满足用户需求为出发点,把与服务有关的各种要素,按照一定的方式有机地组织起来,形成一个完整地服务网络。

刘少和(2003)于《服务企业中“服务链”模型研究》中指出,服务企业内部组织为了生产最终“服务产品”而形成的链式结构,如同制造企业的生产流水线,谓之服务链。他的观点是服务企业内部的配合可以采用类似产品供应链的结构进行管理,侧重于企业内部生产运作。

陈小峰(2004)、张英姿(2005)、田宇(2003)等人认为可以在物业、旅游、物流等特定行业中运用供应链的思想采购专业的服务,满足客户需求。

服务供应链的研究在国内外不断展开,但其定义仍然处在争论阶段,尚未有一个统一的定义。

笔者认为服务供应链和服务链是从不同角度对同一个事物的理解和诠释。服

务供应链侧重于从整体看待不同企业间的关系；而服务链则注重于自身与外部的联系。国内服务业发展时间较短，企业的首要任务是提升自身的服务水平，服务链的概念更为适合我国国情。所谓服务链，即服务企业为了最大限度满足客户需求，倡导以网络技术、信息技术、系统工程为基础，把从最初的供应商到最终客户所发生的信息管理、流程管理、能力管理、绩效管理和资金管理进行统筹协调，整合服务资源，形成完善的服务网络。

1.3.2 服务链的发展

在当今的世界经济中，服务业对于一个国家 GDP 的增长起着巨大作用，特别对于发达国家。经合组织 2005 年统计显示，经济总量的 70%来自服务业。2007 年美国 GDP 中工业占 20.5%，服务业的比重达到了 78.5%^①。全球 500 强企业的服务采购在 2001 年时已经达到约 2 万亿美元的规模，并将继续以年均超过 20% 的速率增长直到 2005 年。近期 CPAS (Center for Strategic Supply Research) 的一项调查表明全球企业采购中的 39%用于服务采购。然而，69%的企业表示采购服务比采购产品困难的多。企业所面临的挑战是，在它开始采购外部服务的时候，还没有意识到可以把获得服务和管理服务当成它的核心竞争力。

市场竞争的加剧和客户需求的多样化，促使传统制造企业越来越多地关注服务对于企业竞争优势的影响。IBM 公司的成功转型，服务不仅是支持企业生产运作的有效途径，更是公司的利润增长点。2003 年起服务业务收入的比重已经接近公司全部销售收入的 50%。其通过技术服务带动硬件产品的生产和销售的理念，更是在行业内推动了企业运作模式的巨大转变。

近十年来，国内外学者逐步意识到服务供应作为经济交流 (economic exchange) 中的基础作用的重要性。服务业的迅猛发展为服务链的兴起提供机遇，服务链作为最近几年刚刚兴起的服务管理研究新领域，其研究尚且处在起步和发展阶段。

部分学者从传统产品的大范围出发，将服务供应理解为供应链中与服务相关联的环节和活动，在此基础上试图寻找到兼顾最优服务和最低成本的方式来经营服务供应链。Dirkde Waart 和 Steve Kemper (2004) 提出服务供应链是产品

^①资料来源: <http://www.economywatch.com>: In 2007, services made up 78.5% of GDP, industry 20.5% and agriculture less than 1%.

服务化过程中发生的一系列先后服务活动,是在产品服务化过程中所涉及的服务计划、分配资源、配送和回收、分解、修理恢复等管理活动。还有学者针对全球供应链中的服务、售后服务进行了专门的研究(William E. Youngdahl, Arvinder P. S. Loomba, 2000; N. Saccani, et al, 2007)。而国内学者田宇、申成霖提出物流服务供应链模式。该结构围绕集成物流服务供应商这一核心企业,吸纳功能型物流企业形成服务网络,为物流需求方提供全方位的物流服务。

另一部分学者则认为服务产品并不是传统产品的子集,将服务链理解为与制造业或制造部门的供应链相对应的服务业或服务部门的供应链,并对比两方面的相同点和不同点,以期找到适用服务业的供应链管理方式。Henk Akkermans 和 Bart Vos (2003) 比对电信产业供应链中的强化效应与制造业供应链中的牛鞭效应,并发现了服务业供应链中的强化效应的渊源。之后,美国学者 Lisa M. Ellram (2004) 在其发表的《理解和管理服务供应链》一文中对比制造部门的供应链管理,强调了服务部门的供应链管理的重要性,并系统阐述了两部门在供应链管理方面的异同。韩国培材大学的金立印(2006)认为航空公司、酒店及旅行社之间通过整合资源形成服务供应链来提高效率,降低成本,其本质是整合所有服务资源来共同创造顾客价值。国内也有很多学者对物业、旅游业、物流业等服务部门的供应链进行了研究。例如,阳明明在其发表的《香港的港口服务型供应链》一文中认为,港口供应链是指以港口为核心企业,将各类服务供应商和客户有效结合成一体,并把正确数量的商品在正确的时间配送到正确地点,实现系统成本最低。而胡正华(2003)和刘少和(2003)更是针对国内企业发展情况,提出了服务链概念和模型。

与产品供应链相比,服务链的研究刚刚起步。随着信息通讯技术的发展和运用、企业对服务的重新认识、服务成本比重的不断加大,这些都将成为服务链的发展起到催化作用。各家学者对于服务链的概念、内涵以及模型这一共性方面的进一步研究,将为服务链的基本理论奠定坚实基础。另一方面,将会结合不同服务行业自身的特点,开展行业管理指导理论研究,针对服务链的设计及合作伙伴的选择、服务协议及服务质量控制、服务绩效评定、服务能力传递控制等方面,架构和完善行业服务链,指导本行业实践。

1.3.3 服务链与产品供应链的关系

服务链和产品供应链并不是同时产生的。产品供应链是机器大生产时期的产物，它增强企业的竞争实力，提高供应链中各成员的效率 and 效益。在产品供应链理论较为完善后，随着产品服务化及服务外包的增长，服务链的兴起得到了足够的理论和实践基础。

服务链与产品供应链同属于供应链理论范畴，它们有相同的特征，如产生背景、主要管理内容、管理目标、集成内容、信息平台等。

产生的共同背景都源于专业化趋势和核心竞争力的发展，由于资源的相对有限，使得业务外包成为必然；都是围绕供应、计划、物流、需求等开展管理活动；管理目标是满足既定的服务水平，系统总成本最小；而集成内容等则包括业务集成、关系集成、信息集成和激励机制集成；都利用信息沟通技术搭建共享信息平台。

除了以上的共同点，服务链与产品供应链的差异源于各自产品的本质特征区别。Winter Nie (1999) 等仔细地研究了服务特性和运营管理问题，总结了服务产品具有不同于制造产品的六个特征，即顾客影响、不可触摸、不可分割性、异质性、易逝性、劳动密集性等。这些特征的存在使得服务供应链在组织结构、运营模式、协调内容、系统稳定性等方面存在不同。

在组织设计上，由于顾客影响及消费者-供应商的二重性，相比产品供应链更多采取较短的供应链渠道，典型的结构为功能型服务提供商——服务集成商——客户；在运营模式上，受服务产品不可分割和易逝性影响，更多采用市场拉动型，具有完全反应型供应链特征；在供应链协调的主要内容上，出于劳动密集型企业角度，更多是服务能力协调、服务计划协调等；在稳定性方面服务供应链的稳定度较低，首先是由于最终客户的不稳定性，其次，异质化的客户服务需求使服务企业所选择的服务供应商会随需求的变化而及时调整。

1.3.4 服务供应链管理

服务业是世界经济的重要组成部分，服务业的发展水平是衡量现代社会经济发达程度的重要标志。发展中国家服务业占 GDP 的 40%-60%，而发达国家服务业的比重高达 60-80%。服务业的高速发展，对于服务的管理提出了更高的要求。

同时，市场竞争的白热化，迫使企业把有限的资源集中在几个核心竞争里方面，不断为市场提供更有创意、更引人注目的产品和服务。复杂的商业流程，全球的市场运营服务。对技术创新的各种需求，这些都要求企业拥有或能够利用各种各样的资源和技术。而没有哪个企业能够同时拥有这一切，所以他们越来越多地转向能够提供快捷、优质且价格适宜的外部服务供应商。

服务链管理的目的就是有效协调整个服务链的信息和资源，使顾客能享受到高质量服务，同时通过为链内企业提供交流平台提高运作效率和降低成本。提高效率包括通过选择最好的服务供应商来保证改善服务质量和保证所交付的服务满足企业的要求。提高服务效率是最主要的，如果导致服务结果不满意使得客户流失，那么所做的一切都是白费的。降低成本包括降低服务本身的支出和降低与购买和管理这些服务所发生的相关费用。随着服务成本在企业总成本比重的不断加大，服务管理所带来的成本节约优势逐渐显现出来。在眼下的金融危机环境中这是极为重要的。

如何在运作执行中达到服务链管理的目标呢？我们可以通过以下三方面来进行：第一，双向最优化，意味着在服务企业最优的同时也做到对顾客最好的可能性。合理选择客户的直接参与，双向选择，充分有效地利用有限资源，达成双向满意。第二，管理服务生产能力。运用新技术代替人工服务；通过技术手段，将客户需要的信息查询等服务以网络等方式传输到客户手中；第三，服务易逝性管理。在生产能力范围内配置服务劳动力，动态分配工作，最小化闲置时间；在闲置时间培训、拓展员工技术和能力，提高服务生产能力。

有学者指出，服务管理科学将是继计算机和信息科学之后的下一个全新的领域^①。服务管理理论的实践指导，完全可能促进服务业的迅猛发展，引领世界经济腾飞。

^①资料来源：Berry et al., Service science is seen as the next frontier discipline after computer and information science , (2006)

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.

厦门大学博硕士论文摘要库