

学校编码: 10384

学 号: 200215154

分类号 _____ 密级 _____

UDC _____

厦 门 大 学
硕 士 学 位 论 文

民航运输企业危机处理策略分析
Strategy Analysis for Crisis Management of Air
Transport Enterprises

杨晓华

指导教师姓名: 林志扬 教授

专 业 名 称: 工商管理 (MBA)

论文提交日期: 2005 年 9 月

论文答辩时间: 2005 年 10 月

学位授予日期: 2005 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2005 年 9 月

论文摘要

如何对危机进行管理是航空运输企业十分困惑又亟待解决的问题。究其原因主要有以下两点：首先，民航业是危机高发的行业，我国航空运输企业由于传统体制及竞争环境等原因，长久以来缺乏危机意识，也没有建立起相对健全的危机管理机制，这使得航空运输企业在处理危机时无章可循，随意性大，既不能让乘客满意，又浪费企业资源，最终损害了企业的形象。其次，航空运输企业面临的竞争环境日益加剧，竞争成本不断攀升，只有对有限的运力进行高质量的调配和管理，才可能取胜于市场，而频发的危机干扰了企业正常运营。

本文通过分析航空运输企业常见危机的特性，研究航空运输企业面对危机时策略选择，探讨如何通过危机管理建立企业的竞争优势和提升企业形象。本文共分四章，各章主要内容如下：

第一章综合阐述了危机管理基本理论，我国航空运输企业树立危机管理理念的迫切性和进行危机管理的现实意义。

第二章分析了航空运输企业所处行业的特殊性，介绍航空运输企业常见危机种类，探讨危机对航空运输企业的影响。

第三章从历史演变、传统体制和竞争环境等角度，分析了航空运输企业危机处理态度的形成，通过案例比较危机处理态度与危机处理结果的关系。

第四章从具体案例出发，为航空运输企业处理危机提供建议，并详尽论述了危机处理流程及可供选择的策略。

关键词：中国民航业；危机管理；企业发展。

Abstract

For air transport enterprises, crisis management is one of the most baffling issues that require urgent solution. By analyzing the characteristics of some common crisis, this thesis investigates the choice of strategies by air transport enterprises when dealing with crisis. It also probes into the question of how to establish competitive advantages and enhance enterprise image by crisis management. The thesis is divided into four chapters:

Chapter One gives a comprehensive description of crisis management theories. It also illustrates the urgency of establishing the notion of crisis management as well as the practical implications of implementing crisis management.

Chapter Two analyses the particularity of air transport industry and introduces some of the common crisis for air transport enterprises. It also studies the crisis impact on these enterprises.

Chapter Three analyses the development of crisis management attitudes of air transport enterprises from the perspectives of historic evolution, traditional system and competition environment. It also discusses the correlation between crisis management attitudes and crisis management outcomes through case study.

Chapter Four offers crisis management advice to air transport enterprises by analyzing specific cases and presents a detailed discussion of crisis management process and strategy options.

Keywords: Chinese Air Transport Enterprises; Crisis Management; Enterprises Development.

目 录

前 言	1
第一章 危机管理理论与实践回顾	2
第一节 危机管理的重要性	2
第二节 研究我国民航运输企业危机管理的现实意义	6
第二章 民航运输企业危机种类及影响	10
第一节 民航运输企业常见的危机	10
第二节 危机对民航运输企业的影响	14
第三章 我国民航运输企业危机管理的认识与现状	16
第一节 我国民航运输企业地位的历史演变	16
第二节 我国民航运输企业竞争环境变化	17
第三节 国家民航总局与民航危机管理	20
第四节 我国民航运输企业危机管理的现状	24
第四章 我国民航运输企业危机处理策略	27
第一节 民航运输企业危机处理的特殊性	27
第二节 航空运输企业危机处理原则	29
第三节 航空运输企业危机处理策略	33
参考文献	43
后 记	44

前 言

自 1990 年以来，我国的民航运输业年均增长速度在 10% 以上，高于同期国民经济的增长速度。企业数目也从民航总局一统天下的局面变成多家航空公司参与经营。受到原有的计划经济和传统体制等因素的影响，多数航空公司还没来得及转变观念，就已进入市场竞争的阶段。由于提供高度同质化的航空服务产品，加上缺乏优胜劣汰的宏观政策环境，造成经营好的民航企业无法脱颖而出，经营差的企业没有被淘汰出局，这种情况对中国民航运输业的未来发展是极为不利的。

行业的高速发展掩盖了民航企业自身存在的不足。近几年，航空公司与旅客间纷争不断，仅 2004 年 7 月份，全国就发生了 300 多起因旅客不满意航空公司对航班延误的处理而导致的占机或霸机索赔事件。这些事件的发生，虽有旅客不理智的因素，但更多的还是因为民航企业管理观念和管理制度落后，尤其是没有较好的危机管理能力所致。

民航运输业属于危机高发行业，企业若不能对危机事件进行及时有效的处理，不但会造成经济上的巨大损失，使企业形象因此受到损害，而且将极大地影响企业的正常生产经营秩序。航班延误是民航企业最常见的危机，也是让所有民航企业疲于应付的危机，每年仅此一项每家航空公司平均要支付上千万的赔偿，这对于本来就经营成本居高不下的国内民航企业无疑是沉重的负担。

鉴于这种背景，作者选择此论文题目，主要以航空公司为例，试图通过对民航运输企业危机管理现状、危机管理态度及成因、危机处理原则及策略选择等方面进行分析研究，提出解决危机的相应策略，希望对不断探索危机管理的民航运输企业能有所帮助。

第一章 危机管理理论与实践回顾

第一节 危机管理的重要性

当今是瞬息万变的时代，从政府机构到各种性质的企业，谁也无法保证自己绝对不会碰到突如其来的意外，2004年上半年的阜阳奶粉事件便是鲜明的例证之一。也许意外的发生出人预料，但是意外的发生让一些守法经营的奶粉生产企业也受到了不同程度的影响，这就值得企业界深思。因此，如何预防和妥善处理企业可能碰到的危机，进而将危机化为转机，考验着每个企业的危机管理能力。

任何企业在成长过程中可能都会经历各种各样的危机甚至灾难。企业若不能对危机做出快速反应，或没有有效的危机处理机制和健全的危机管理系统，那么危机一旦发生，企业只能仓促上阵，被动应付。如果处理不当，多年来企业精心维护的形象和建立起来的市场就可能毁于一旦，因此，任何企业都必须重视危机管理。

一、危机发生是必然事件

在日常用语中，危机是指严重的危害到成败生存的关节。^①在企业经营活动中，危机一般指的是企业或其产品遭受某种意外、事故或灾难时，而陷入种种困境或面临的不确定的风险。^②

企业在其日常生产经营活动中，由于外部环境的变化或自身内部因素等，总会碰到各种各样的危机。在这点上，企业不要有任何侥幸心理，以为只要多加小心、注意管理就可以避免危机。许多著名跨国公司虽然都早

^① 《新华字典》，商务印书馆出版社，2000年，第922页。

^② 罗伯特·希斯著，王成 宋炳辉 金瑛译：《危机管理》，中信出版社，2004年，第12页—15页。

已建立了相对完备的危机预防和管理系统，但是很多企业仍然不止一次地陷入危机。如强生的“液体蜡”事件、肯德基的“苏丹红”事件以及高露洁“牙膏含致癌物质”等事件，都让消费者产生了一定的恐慌，这些企业虽采取了一些措施证明自己的产品是安全的，但迄今只有肯德基顺利走出了危机。管理如此高效和危机防范意识如此强的企业都无法避免陷入危机，可以说危机的发生不是偶然的，而是必然的，是企业不可避免的。

危机发生的必然性，并不意味着企业只能被动地等待，或没有必要进行事先防范。危机的必然性是指企业一定会碰到危机，但至于何时碰到则具有一定的偶然性，所以事先防范可以推迟危机的发生时间或减弱危机发生的强度，这对于减少危机带来的损失和提高企业危机处理效率是非常重要的。

二、危机影响很难预测和控制

危机是企业遭受的某种意外、灾难或事故，它的发生往往具有很大的突发性，而要认清危机的性质又需要一个过程。一般情况下，危机发生以后，企业很难在第一时间获知相关准确信息，诸如危机为何爆发、将如何发展、竞争者和消费者会分别作何反应等。对危机认识等问题的解决需要一定的时间，而危机的发展又常似病毒蔓延，往往随时间推移呈加速恶化之势。所以，危机的影响和发展很难预测和控制。

危机的难以预测和控制是由许多原因造成的。尽管很多企业建立了危机预防系统，但由于危机发生的必然性，危机预防系统并不能完全避免危机的发生，也无法准确预测危机何时何地将以何种方式发生，所以危机一旦发生总让企业感觉很突然。另外，危机的发展取决于很多企业自身无法控制的因素，如媒体的报道、消费者的抵制、政府的态度等，如果企业在处理和解决危机时稍有不慎又有可能陷入更大的麻烦之中，使危机走向企

业无法控制的境地。即使企业有较强的危机处理能力，往往也难以让危机完全按着自己的意愿发展。因此，在危机面前，企业只能尽力展现自己处理和解决问题的诚意，用自己的实际行动感化和引导公众，为解决危机创造一个有利的社会舆论环境，从而将危机的损害降到最低。

三、危机可能是灾难，也可能是机会

危机对于企业并不仅仅只意味着风险，它的发生既可能为企业带来难以预料的损失，也可能成为一种转机。危机的发展最终取决于企业处理危机的态度和采用的方式方法。如果处理不当，危机就会成为导火索，引爆企业存在的问题，加速企业的衰落甚至毁灭，如创造了中国保健品销售奇迹的三株集团自陷入“三株口服液喝死人”官司危机后开始由盛转衰；如果处理得当，危机反而会增加企业的美誉度以及消费者对企业的信赖感，成为提升企业形象的契机，如天津中美史克制药企业在面临主打感冒药含“PPA”事件后以智慧化解了危机。因此，危机既有可能削弱甚至摧毁一个企业，也有可能为组织建立富有竞争力的声誉、树立组织的良好形象和为处理组织的重大问题创造机会。^①

正因为企业在发展过程中无一例外都可能碰到各种危机，而且危机的管理难度又非常之大，所以企业应该未雨绸缪，结合自身所处的行业特点和可能碰到的危机，提前建立危机预防系统和处理机制。一旦危机发生，企业能迅速启动危机处理程序，做到临危不乱，从而将危机损失降到最小，并尽可能变危机为转机，借此展示企业负责任的社会形象，并以此提高企业形象和促进企业产品的市场销售。

当然，危机不会自动转化为机会，危机管理的关键是捕捉先机，在危机危害企业组织前就对其进行控制，尽量减少危机带来的损失。以下是化

^① 小威廉.D.佩罗特，尤金尼.E.麦卡锡著，梅清豪，周安柱译：《基础营销学》，上海人民出版社，2003年，第358-380页。

危机为转机应遵循的几个原则：

（一）事先建立完备的危机预防和处理机制，配备训练有素的专业人员研究和处理企业可能碰到的各种危机。

（二）危机发生后，企业要在第一时间向公众致歉。

（三）危机发生时，要以最快的速度调动各方面资源，以便实施危机控制和管理计划。

（四）无论在什么情况下，都要将公众利益放在首位。

（五）要善于利用媒介与公众进行传播沟通，以此控制危机的进一步恶化。

（六）在传播沟通中，要始终掌握信息发布的主动权，使企业成为信息的第一来源，防止不利于企业的谣言出现而混淆视听。

（七）通过多种渠道与受到危机影响的公众进行沟通，倾听公众的意见，认真解决危机给公众带来的困扰和不便。

（八）当危机处理完毕后，应及时总结经验汲取教训，以此教育企业员工，防止危机再次发生。^①

四、危机必须进行管理

鉴于危机可能造成的巨大危害，任何企业都应该且必须重视危机管理。对于一个具体的企业而言，成功的危机管理可以在以下方面发挥重要作用：

（一）确保企业战略的实现

战略管理的任务在于立足企业的长远发展规划和企业如何获取更大的竞争优势。如果战略管理与危机管理相脱节，将使得企业容易忽视战略管理过程中可能出现的各种危机诱因，对相关可能造成危机的因素缺乏足够的考虑和准备，危机一旦爆发，势必会影响企业战略的执行。因此，企业战略的实现离不开企业有效的危机管理。^②

^① 罗伯特·希斯著，王成等译：《危机管理》，2004年，根据第66-78页整理改编。

^② 迈克尔·A.希特等著，吕巍等译：《战略管理》，2002年，第15-80页。

(二) 激发员工对企业的忠诚

任何人都愿意为负责任、有前途的企业工作，而一个企业对待危机的态度和在危机面前的表现则会成为其是否具有责任感和发展前途的缩影。在企业员工眼中，危机中企业管理层的一举一动往往具有放大效应。如果企业管理层对危机管理不当，很容易招致员工对企业失去信心，从而对企业的忠诚度下降。相反，如果一个企业在危机面前表现得从容镇定，以公众利益和员工利益为出发点，积极而坦诚地解决问题，就能赢得员工的好感及其对企业的忠诚。

(三) 维护和提升企业形象

良好的企业形象是企业长期坚持不懈地把顾客利益放在第一位和向市场提供优质的产品及服务而获得社会公众的认可和支 持。企业形象的树立绝非一蹴而就，但多年来辛苦建立起来的良好企业形象却可能因为一次处理不当的危机而在几个小时或几天之内被破坏殆尽。有效的危机管理有助于维护企业形象，展现企业积极解决问题的诚意和对社会及消费者负责的态度，如果在危机管理中表现突出，企业还可以因此而提升自身的形象。

第二节 研究我国民航运输企业危机管理的现实意义

一、为什么要研究我国民航运输企业

随着世界经济全球化和区域一体化进程的加快，作为国际间客货流动的重要运输方式之一的航空运输业也出现了全球化发展趋势。在此背景下，航空运输不仅起着运输服务的作用，其本身也已成为经济全球化的一个重要组成部分。业内研究表明，一个国家的民航运输量增长 2%，大致对GDP

的贡献量可以达到 1%。^①同时，民航运输的发展又会改善一个国家和地区的投资环境，带动相关产业并增加就业机会。因此，加快发展我国民航运输业，对促进我国社会经济的发展具有重要的战略意义。

加入WTO后，我国将按照《服务贸易总协定》航空运输服务附件的要求，根据我国的实际情况，通过各种形式有步骤地适度开放国内民航市场，国家对民航业的保护程度将会逐渐减低。市场的开放和保护程度的降低，使得我国民航运输业将直接面对激烈的国际竞争。中国民航运输业能否经受住航空运输全球化的巨大冲击，并在全球航空运输市场占据应有的地位，事关中国经济的发展前景和国家的竞争地位。^②

就现状来看，我国民航运输业缺乏明显的国际竞争优势，尚不具备与发达国家同业竞争的實力，表现在产业规模小、管理粗放、资产负债率过高、经济效益低、营销能力弱等方面，尤其是处理突发事件的能力较差。因此，采取积极应对措施，尽快提高我国民航运输企业的市场应变能力和危机管理能力，以迎接航空运输全球化的挑战，是摆在中国民航运输企业面前的一个十分重要而迫切的任务。^③

二、民航运输企业树立新的危机管理观念的迫切性

我国民航运输企业由于传统体制及竞争环境等原因，历来缺乏危机意识，更没有建立起相应的危机管理机制，这使得民航运输企业在面临行业最常见的危机如航班延误时，在处理上都显得力不从心。

2004年上半年，国内所有的民航运输企业都遭遇到乘客因航班延误而索赔甚至拒绝登机的情况，这些纠纷的发生恰逢国家民航总局公布《航班延误经济补偿指导意见》前后。《航班延误经济补偿指导意见》出台的目的，

^① 王侗： “民航运输与地方经济发展的良性互动”，《民航管理》，2003年第11期。

^② 轩余恩：“中国民航如何应对？”，《民航管理》，2002年第2期。

^③ 同上。

除了维护旅客权益外，也希望能借此减少航班延误，提高正点率。统计显示，2004年前5个月，我国各航空公司的航班平均延误率为22.1%，这么高的延误率，放在世界任何一个国家都是说不过去的（国外航空公司的平均延误率为15%左右，但平均延误时间为20分钟，而我国航班的平均延误时间为2小时）。^①而对于如此强烈的乘客意见反弹，只有深圳航空公司及时公布了航班延误赔偿方案并按承诺进行了兑现，其它航空公司无一不是在乘客面前继续其强硬姿态，结果遭致乘客更为强烈的不满，甚至出现了如果得不到现场赔偿就拒不登机或下飞机的事情，最终航空公司不得不妥协。钱是一分不少的赔了，但乘客丝毫没有感觉到满意，乘客的抱怨引发媒体的广泛报道，从而引起更多社会公众的关注，一时间对这些航空公司的批评指责声不断，使得各航空公司如履薄冰，不知所措。

最典型的事例是东航萧山事件。2004年8月20日早上6点，从四川绵阳飞往杭州的东航MU5891航班在萧山机场停稳后，机上152名乘客因不满东航对航班延误的处理而集体“霸机”，声称得不到东航的现金补偿就不下飞机。原来，很多乘客8天前乘坐东航的飞机前去四川时航班已经发生延误，当时东航答应给每位旅客补偿300元，但当他们回到上海后，东航对此事却只字未提。旅客原以为飞机停稳后，就会领到一张现金补偿兑换券，凭券去东航门市部领取补偿现金，可是152名乘客等了半天，却没有任何人代表东航前来说明事先承诺的赔偿问题，这引起了旅客的强烈不满。旅客后来派代表向机组人员提出要求见负责人，却被告知联系不上。机组人员在飞机上与旅客僵持了半个多小时后，全部撤离飞机，且在下机后20分钟就关闭了飞机上空调。旅客们熬不住机舱里的高温，只好陆续走出飞机，但又有秩序地坐到飞机机舱底下。后来东航驻萧山机场的站长陶苏宁出现

^① 康劲：“民航业的这场‘危机’该如何收场”，燕赵都市报，<http://www.qianlong.com>转载，2004年7月12日。

了，却没有一句道歉的话，反说旅客们搭乘的是包机，这样的赔偿金额太高了。从早上6点到下午2点近8个小时，旅客和东航终于达成协议，东航赔偿每位旅客450元(之前的300元以及当天延误航班再赔偿150元)，所有旅客才离开飞机。^①

上述东航事件非常具有代表性。在市场经济的环境中，任何商品或服务的提供者和接受者之间，都难免有摩擦和对抗，这不足为怪。但是一些民航运输企业解决摩擦的手段之滞后、方法之简单，实在出人预料。的确，由于航空运输的特殊性，有时航班延误是为了维护航空安全及保护乘客利益，并非因航空公司自身失误造成，但是航空公司应多和乘客沟通，要想方设法寻求乘客的谅解和支持，而不能摆出垄断经营者的强势姿态，任由危机不断恶化。

从上述分析可以看出，我国民航运输企业的危机管理和处理能力是较差的，这和其将要面对的全球化市场竞争背景极其不匹配。因此，树立危机管理观念，加强危机管理已成为我国航空运输企业必须解决的重要课题。

^① 资料整理。

第二章 民航运输企业危机种类及影响

第一节 民航运输企业常见的危机

近些年来，中国民航业遭遇过许多重大危机事件，其中“非典”危机的爆发使中国民航业遭受到沉重的打击，而此起彼伏的因航班延误等事件所出现的乘客不理解甚至不理智行为更让民航运输企业陷入被动。作为危机发生概率较高的民航企业，在危机发生前如何预防？危机发生后如何对待、处理、恢复？危机过后如何总结经验、提高抗危机能力？这些是中国民航业必须高度重视的问题。在深入探讨这些问题之前，民航企业要清醒地认识到自身所属的行业特性及行业内常见的危机类别，提前做好准备，以便当危机发生时，能及时控制危机发展动态使其不致进一步扩大，让乘客满意的同时，尽可能减少自身的损失。

一、航班延误

航班延误是指承运人因自身原因而没有按事先承诺的时间将乘客送往约定地点。航班延误是世界各国民航运输企业经常碰到的事情，但是由于解决方法和手段的问题，目前航班延误已成为国内民航企业面临的最常见而又最棘手的危机。

根据民航总局发布的统计数字，2004年1至5月，民航全行业平均航班正常率为77.9%，2004年第4季度全民航平均航班正常率是83.18%，为历史较高水平，即使这样延误率也达到了16.82%。^①这从一个侧面说明了航班延误是航空公司经常碰到的事。但对于这样一个经常碰到的事，多数航空企业都无法顺利解决，有的甚至最终演变为航空暴力事件。

^① 涂露芳：“民航总局发布统计数据 航班正常率东航最低”，《北京日报》，2001年1月31日。

为维护乘客权益，提高航班正点率，民航总局在 2004 年 6 月 25 日出台了《航班延误经济补偿指导意见》。据不完全统计，在《意见》出台后的两个月里，乘客与航空公司之间的冲突达到 300 多起，几乎每天都有罢机事件发生，涉及国内所有航空公司。由于不满意航空公司的补偿方案，有的乘客呆在飞机上五六个小时不下来。《意见》实施后，航班正点率不但没有上升，反而有所下降。据民航总局统计，2004 年 7 月份全行业航班正常率为 75.89%，未达到 80% 的目标，比 6 月份的 82.2% 明显下跌。分析延误原因会发现，除了夏季雷雨多的原因外，与 6 月份相比，旅客原因上升了 50.8%。过去旅客原因主要是旅客迟到，现在则以旅客占机索赔为主。^①

航空公司的运营方式要求一架飞机每天要执行多个航班任务，只要其中一个环节发生延误，就会引起后面一系列航班的延误，而且延误的时间会越来越长，这种延误几乎是难以避免的，所以延误赔偿让航空公司倍感压力。另一方面，普通乘客难以知道航班延误的确切原因，只要航班有延误，乘客在改乘其它航班无果的情况下，便希望得到经济补偿，当要求无法满足时，一些乘客会采取不理智的态度和做法。如果航空公司对此没有妥善地处理和安排，往往会陷入被动，引发媒体的责难和社会公众的敌视，这极大地损坏了民航企业的形象。

其实航班延误的原因很多，有天气、空中管制等很多航空公司无法控制的原因；有乘客方面的原因，如不按时登机、不按规定托运超大超重行李等；当然也有航空公司自身方面的原因，如机械故障、运力不足、超售机票和管理混乱等。在多数情况下，航班延误往往是由几方面原因共同引起的，如一架执行北京-上海-北京-广州任务的飞机，因为上海的天气原因无法降落，造成始发航班延误，结果导致了后面一连串的航班顺延。如果

^① “有了航班延误经济补偿为何矛盾反而增多”，《羊城晚报》，<http://www.sina.com.cn> 转载，2004 年 9 月 27 日。

这架飞机返回北京后，执行飞广州的任务时，又碰到其它原因延误，这一系列复杂的延误责任，即使航空公司能界定清楚，也未必能令旅客信服。

航空企业到底该如何面对航班延误问题？如何解决向消费者难以解释航班延误原因的问题？如何能得到消费者更多的理解和谅解？这是摆在所有民航企业面前亟待解决的问题。

二、飞行意外

在本论文，飞行意外被界定为飞机起飞、飞行和落地过程中由于自身故障或乘客行为而导致的飞机无法正常完成飞行任务的事件，包括飞机失事、空中暴力或骚扰事件、起飞或着陆过程中意外等。

飞机是最安全的交通工具，发生上述意外事件的概率非常低，但由于民航企业自身的特殊性，一旦碰到此类危机往往损失惨重，对乘客的心理影响巨大。

2004年11月21日，中国东方航空公司的一架CRJ-200型飞机在执行包头至上海的飞行任务时坠落，机上乘客和机组人员共53人全部遇难。这次飞行意外终结了中国民航500万小时飞行安全的记录，更为严重的是在这次空难发生的第3天，同样是东航的一架从上海飞往三亚的空客A300飞机因增压系统出现故障，被迫中途在广州白云机场降落。在降落过程中，很多旅客出现明显的身体不适、恐惧，空中服务人员也吓得浑身发抖。^①这接连发生的两起飞行意外对东航的经营产生巨大的影响。可以预见，在未来很长的一段时间内，人们在出行时都会避免乘坐东航的班机，东航的国内和国际航班的客座率将出现大幅下滑，其所精心塑造的企业安全形象也将面临巨大考验。

飞行意外极少发生，一旦发生则极易演变为影响巨大的危机事件，航

^① 程行欢，刘汉光，修国华，夏畅：“东航一航班出故障迫降白云机场空姐吓得发抖”，《北京青年报》，2004年11月26日。

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.

廈門大學博碩士論文摘要庫