

等

学校编号: 10384

分类号: \_\_\_\_\_

密 \_\_\_\_\_

级

学 号: X0015074

UDC \_\_\_\_\_

## 学 位 论 文

# 分销网络管理的信息化 对企业竞争力提升的影响

DRP : The Effect on Enterprise Competition Promotion

赖 玉 洪

指导教师姓名: 许志端副教授

申请学位级别: 硕 士

专 业 名 称: 工商管理 (MBA)

论文提交时间: 2002 年 11 月

论文答辩时间: 2002 年 12 月

学位授予单位: 厦 门 大 学

学位授予日期: 2002 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2002年 月

## 论 文 摘 要

当今，企业之间的竞争越来越趋向于各自核心竞争力的竞争。核心竞争力表现在：研发能力、分销渠道、产品差异化、售前和售后服务、高品质、低成本、企业文化、管理能力、系统运作等方面。然而，实践表明：现在企业已较难在产品的设计、性能和产品本身生产成本上有多大作为，即不可能象过去一样，在这些方面能遥遥领先于竞争者，相对而言，分销渠道的有效管理能较容易提高企业的竞争力。因此，结合分销渠道管理思想和基于计算机互联网基础上的管理应用软件 DRP(Distribution Resource Planning)就应运而生。本文在分析分销网络的现状和问题的基础上，提出了针对分销网络管理的信息化，即 DRP 系统的应用。阐述了 DRP 系统的作用和意义，结合实际案例分析，探讨了 DRP 系统对提升企业竞争力的作用及企业实施 DRP 系统应注意的事项。

全文共分为五章：

第一章 回顾分销网络管理的有关方面内容及其现存的问题。

第二章 提出对企业分销网络管理实行信息化，即结合分销网络管理方法和计算机网络应用思想的 DRP 系统。

第三章 分析 DRP 系统是如何为企业的分销网络管理降低成本、提升企业对市场的响应速度、为企业经营层提供决策依据的，从而降低了企业的管理总成本，减轻了企业的经营风险，提高了竞争力。并阐述了实施 DRP 系统的过程及应注意的事项。

第四章 通过对成功应用 DRP 系统的典型案例的分析，使我们更清楚地了解 DRP 系统对企业竞争力提升的影响。

第五章 总结全文的主要观点。

关键词：分销网络；DRP；企业竞争力。

## Abstract

Nowadays, the competition between enterprises is more tending to the competition of their core competences. The core competences include: R&D, distribution channel, products differences, service before and after sales, high quality, low cost, company culture, management capability, system operation etc. But, the practice indicates: company is being hard to go ahead far away than its competitors like the past decades.

The management of distribution channel is the very point to be improved. And the application software of distribution resource planning-DRP integrated the management theory of distribution net and the Internet is focused on and it is coming to our practice.

This thesis analyzes the effect of DRP on company's competition. It is composed of 5 chapters.

In the chapter 1, the basic knowledge of distribution net is reviewed. The problems of the management on the distribution net are listed.

The chapter 2 displays the idea of DRP. It is the way to involve the above problems.

How the DRP can improve the company competition and the process is analyzed in the chapter 3. And the notices are alerted in this chapter.

There is a case analysis of Hailing Company in the chapter 4 to let us know DRP deeply.

The chapter 5 is the collection of the main conclusions in this thesis.

**Key words:** distribution net; DRP; enterprise competition.

# 目 录

前 言 .....	1
第一章 分销网络管理 .....	3
第一节 分销网络 .....	3
第二节 分销网络管理的现状及问题 .....	7
第二章 分销网络管理的信息化 .....	15
第一节 管理信息化 .....	15
第二节 DRP-分销网络管理的信息化 .....	23
第三节 DRP 系统现有软件产品分析 .....	29
第三章 分销网络管理的信息化提升企业竞争力 .....	34
第一节 企业竞争力 .....	34
第二节 DRP 系统对企业竞争力的影响 .....	36
第三节 如何促使 DRP 提升企业的竞争力 .....	50
第四章 案例分析—DRP 开创海菱电器新篇章 .....	57
第五章 结 论 .....	65
附 录 .....	66
参考文献 .....	77
后 记 .....	81

## 前 言

自从 1946 年第一台计算机在美国宾西法尼亚大学发明出来并应用于科研后，在计算机技术应用的推动下，人类社会的科技进步及信息的产生和传播呈现出前所未有的加速趋势，它波及整个人类社会生活的方方面面，加剧了各行各业的竞争。因而，有人惊呼人类已进入“信息爆炸时代”、“10 倍速时代”等等。

当今世界，企业之间的竞争越来越趋向于各自核心竞争力之间的竞争。不同企业，都在加大力度地培养自己的核心竞争力。企业的核心竞争力通常都建立在：研发能力、产品的差异化、低成本、高品质、分销渠道、售前及售后服务、企业文化、管理能力的提升等方面。而现在的一个现实是：各个行业的同业竞争者在产品的研发、性能和生产成本方面的竞争越来越难于实现明显优于竞争者的突破。所以企业之间的竞争愈来愈突现在低经营成本和对市场的响应速度上，以求得利润的最大化。要得到利润的最大化，近二年提出的分销网络管理的信息化（DRP）是一条行之有效的途径。在对分销网络的有效管理上，愈来愈多的企业给予了重视并在实践中证明了实施 DRP 对提升企业竞争力的作用。

过去，人们普遍注重如何开拓销售渠道及如何通过精心设计各种营销组合来达到将产品推销出去的目的，或者生产出令客户相对满意的产品来扩大销量，以求获得较高的利润，却尚未充分注意分销渠道的有效管理及其信息化的重要性和必要性。实际上，伴随着企业规模越来越大，分销渠道也越来越庞大，而相应费用越来越高，侵蚀相当部分的应得利润，从而削弱了企业的盈利能力，相应也就弱化了企业的竞争能力。

本文在回顾了企业分销网络的产生、发展和现状及现存问题的基础上，提出了解决这些问题的对策，即通过对企业现有分销网络管理实施信息化

(Distribution Resource Planning—DRP), 从而降低分销网络的经营管理成本, 增加企业的利润, 同时也通过分销网络的管理信息化, 使企业管理层、经营层能对分销网络实现动态、实时的了解和管理, 增强对市场的快速响应能力, 提升了企业竞争力。

当然, 实施 DRP 系统并非是一蹴而就之事, 它是个循序渐进的过程, 而且是持续的。DRP 系统是新兴的管理思想和计算机技术相结合的产物。要使它能为企业提升竞争力做贡献, 离不开“一把手”的有力支持, 要有充分的了解和前期准备工作, 要考虑实际应用程度和留有可延伸的空间, 还要有相应的资金支持及相应的人员来维护, 如此, 才能使 DRP 系统发挥应有的作用。

笔者认为: 针对中国的本土企业, 实施包括 DRP 系统在内的信息化已是迫在眉睫, 但犹为未晚。只要知难而上, 破除信息化的神秘感, 做好充分的准备, 我们有理由相信: 随着中国加入 WTO 的时间推移, 中国本土企业在同外企低成本、高管理技术、高品质及信息化的这轮综合竞争中, 会适应环境并有能力抢得先机的。

## 第一章 分销网络管理

### 第一节 分销网络

#### 一. 分销的定义和发展历史

分销, 英文为 distribution, 也有人译为流通, 是指商品经济中把厂商生产的产品或提供的服务销售给众多具有需要的消费者或最终用户的经济职能。

18 世纪 60 年开始的工业革命, 产生了大规模的机器工业。19 世纪末的第二次工业革命, 使生产的社会分工进一步扩大, 生产力得到快速发展, 社会商品迅速丰富起来。20 世纪初期, 社会分工在工业部门内部的纵向与横向广泛展开, 生产过程日益机械化、电气化、自动化, 工业产品大量地、源源不断地从大工厂生产出来, 迫切需要为其找到顾客, 拓展销路。这样, 分销工作的重要性被迅速提高。一些消费品生产厂商逐步重视和固定的批发商、零售商建立良好的合作关系, 重视分销网络的建设; 生产资料的生产厂商则加强技术服务队伍建设, 致力于和需求量大、需要稳定的顾客建立长期的供需关系。分销表现出的替大量商品寻找顾客、拓展销路的经营职能, 得到了社会的认可。

分销本身也是社会分工的一个方面, 它是社会分工在商品流通领域的延伸和深化。在科学技术迅速发展的今天, 分销成为促进社会化生产发展的重要经济职能之一。

分销形式的诞生和发展历史久远, 如: 我国晋商的银号(银行的雏形)在鼎盛的清朝年间已经遍布全国许多商业中心城市, 满足了当时经济发展的资金和兑换需求; 今天的跨国企业, 如: 可口可乐、福特、海尔依据企业发展的实际需求和管理经验建立起了庞大的基于现代营销理论中分销理

论的分销体系，为他们在国内与国际上的销售事业的发展奠定了坚实的基础。无论是古现代，还是东西方，在工业经济发展过程中，分销的产生依赖于四个必然：一是规模化的生产；二是社会需求的产生；三是政治与商业的流动性增强；四是集中生产分布销售。而分销在企业管理中的地位与企业价值链体系的建立和变迁密切相关，在企业价值链体系被分解为采购、后勤、加工作业、配送作业、营销作业、销售服务、客户价值体现的七个阶段中，配送、营销、销售服务、客户价值体现这四个阶段正是作为分销体系所要解决的核心内容。

## 二. 分销职能

分销职能可以从行为、功能和结构三个方面来认识：

1. 从行为方面看，分销是指根据消费者的需要，把商品从生产者手上转移到消费者手上，满足消费者需要的过程。这是一个从某种商品进入流通领域开始直到它退出该流通领域为止的一系列谈判、签约、交货、付款等活动的总和。

2. 从功能上看，分销是具有实现所有权转移、商品实物运动、信息沟通和回收货款等功能的企业活动。

3. 从结构上看，不同产品，在不同情况下，从生产厂商转移到消费者或用户手上，往往需要经历不同的销售、转卖环节，因而它们的分销过程具有不同的结构和特征。

分销职能既是企业的一种经营行为，包括若干具体的分销活动；也是企业经营中不可缺少的一种功能，通过这种功能，企业将商品销售给众多的需要它们的消费者；还可以看作是企业分销机构的工作任务和应有的作用。

## 三. 分销网络

在商品经济条件下，生产者制造出来的商品，除由生产者直接输送和销售外，绝大多数是通过专门从事商品流通的中间组织进行销售。由于生



生产者与消费者(或用户)之间存在着时间、地点、数量和所有权等方面的差异和矛盾，只有克服这些差异和矛盾，才能在适当时间、适当地点，按适当数量和价格，把产品从生产者转移到消费者(或用户)的手中。

由生产厂商、经销商、代理商、辅助商、消费者或最终用户联合起来，共同完成厂商的商品从生产领域向消费或使用领域转移，实现商品价值和使用价值的合作系统，就是分销系统，即分销网络。通过各个合作者发挥应有作用，分销系统执行如图 1.1 所示的商品所有权流程、商品实体流程、货款流程、市场信息流程和促销信息流程等五方面的工作职能。

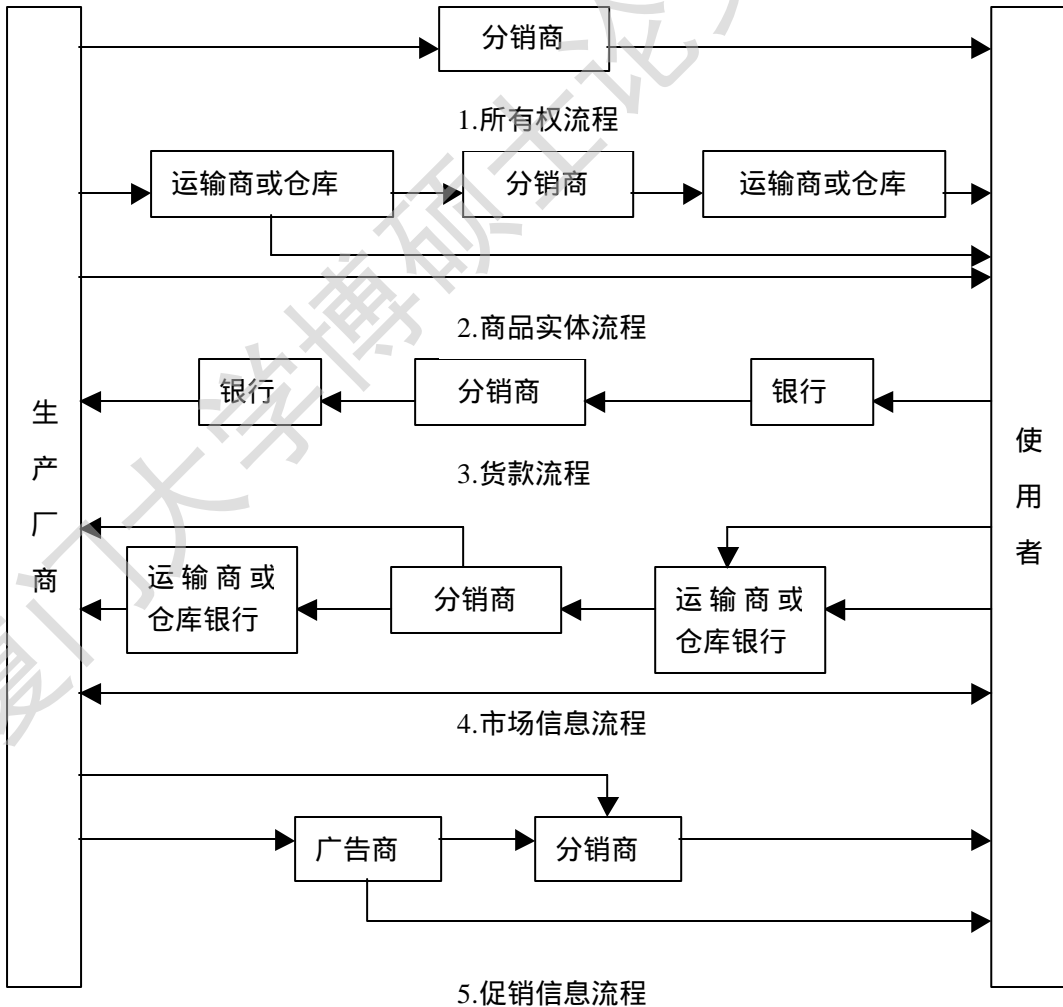


图 1.1: 分销网络的五大流程

1. 所有权流程：是指商品的所有权从生产者向消费者或使用者转移的过程。

2. 商品实体流程：是指商品实物从生产者流向消费者或使用者的过程。

3. 货款流程：是指货款从购买商品的消费者或使用者向商品生产者转移的过程，该货款是与商品等价值的。

4. 市场信息流程：是指市场现有的或潜在的需求信息从消费者或使用者向生产者方向流动的过程。

5. 促销信息流程：是指商品生产者为了自身的商品销售量增加而向市场所作的促销活动的信息从生产商向消费者或使用者方向流动的过程。

综合现行市场营销方面的教科书中有关分销渠道（distribution channel）的定义，我们可以得出传统的分销渠道的定义包括的内容是：分销渠道，又称分销途径、或流通渠道，是指某种产品从生产者向消费者或用户转移过程中所经过的一切取得所有权或协助所有权转移的商业组织或个人。分销的起点是生产者，终点是消费者或用户，中间环节包括各种批发商、零售商、商业服务机构（交易所、经纪人等）或者是企业自己的销售机构。从图 1.1 中我们可以看出，以上定义所包含的内容是有失偏颇的。它忽略了在分销的过程中所存在的货款流程、市场信息流程、促销信息流程。因而，笔者认为，对于分销渠道，比较全面的定义应该是：为完成某种产品的实物、所有权及将促销信息从生产者向消费者或使用者转移过程中，以及将货款、市场现有及潜在需求信息从消费者向生产者方向移动过程中，所涉及的全部商业组织或个人，而所有的分销渠道的总和即构成分销网络。

企业产品是否能及时销售出去，在很大程度上取决于销售途径是否畅通。企业如果能正确地制定销售途径，配置中间商及合理地安排运输和储存，保证销售渠道的畅通，产品就能及时销售出去，资金周转就会加快，企业就可以降低产品在途中的运转费用和库存费用，减少商品在销售过程

中的消耗或损失，从而降低产品成本，提高企业的经济效益。

## 第二节 分销网络管理的现状及问题

### 一. 分销网络管理的定义及其目标

分销网络管理是指在企业经营中，根据企业的市场营销战略和策略，通过计划、组织、控制、激励等环节来协调分销活动中的人力、物力和财力资源，以期更好地提高分销系统运行的效率和效益的过程。

分销网络管理的目标：

1. 市场占有率目标：即企业分销活动要达到多大的市场份额或市场占有率。
2. 利润总额的目标：即一段时间内整个分销活动要完成多少收益。
3. 销售额增长目标：即分销的效果与以往周期相比有多少进展。

上述三大目标中，利润总额指标是基础指标，这是企业获得收益和实现生存或发展的最直观体现。企业分销管理的目的就是要实现一定数量的利润，它包括如何降低成本、提高利润率以及通过扩大销售额来提高利润总额等内容。

### 二. 分销网络管理的现状和问题

随着企业销售规模的扩大，企业的分销网络体系也变得越来越庞大。不少大企业在建立营销渠道方面的投入可谓不惜血本，将销售的触角尽量延伸到每个角落。然而，营销体系的规模壮大了，但企业未必能如愿以偿。事实上，即使国内较高知名度的品牌公司，其信息的利用程度还远未达到与企业规模相匹配的水平，结果就是信息流通不畅，由此带来了一系列的问题。

#### 1. 分销计划顾此失彼

计划执行过程中最受关注的往往是一些硬指标，如销售额、铺货率等，但其它一些软指标如市场价格体系、市场秩序、与竞争对手的对比等往往

被忽视。缺乏对执行过程的系统管理，就算达到了硬指标，但软指标中存在的问题会对企业造成根本性的伤害。

## 2. 销售成本居高不下

就目前的国内企业来说，分销是很多批发型商贸企业及产供销一体化的制造业所采取的销售管理模式。随着企业销售规模的扩大，对异地物流和资金流的管理难度越来越大。采用人海战术，进行手工操作，往往是事倍功半，或者根本就解决不了实际问题。手工统计销售数据速度慢、易出错、帐物不符、数据汇总滞后，造成大量死帐呆帐，却无法追究责任根源。结果是：企业流通成本居高不下，企业的生产、市场决策缺乏准确的依据，造成资源的大量浪费。

## 3. 对分销体系的管理工作难于落到实处

总公司对销售分支机构的管理，现行的方法通常是通过地区经理、销售总监对外埠办事处、分公司的巡检来体现。巡检的目的：保持总公司与业务分支机构的密切关联；增加分支机构负责人的紧迫感；现场培训、给当地经理正确的工作方向指引；检核、督办、及早发现问题、消除隐患。在现实工作中，对分支机构的巡检往往不能达到预期的目的，甚至会起反作用，这是由于巡视人员人未到，消息先行，或巡检人员时有无准备或无目的之巡视造成的，也是分销机构人员对巡视人员应付和不信任的结果。

为了避免以上不良结果，巡检人员往往要费尽心机，要经常突袭分销机构。无论如何，巡检人员经常巡视分支机构不可避免地产生大量的费用及造成对市场反应的滞后。而且对营销人员的考核，现行方法多数只停留于以销量论英雄的阶段，这种只问结果的管理方式会带来业务人员给客户压货、骗销量、纵容客户低价冲货、账款风险、促销品流失、业务人员纪律松散等一系列弊病，严重的导致企业对市场失控，以致企业倒闭的结果。

销售管理的随意性和销售政策多变也容易导致营销队伍不稳定和市场混乱，销售人员的业绩优劣难于评价，面对竞争对手的进攻措手不及。

年度营销计划也难于得到贯彻。如销售目标、销售计划、利润目标、费用支出与控制计划、货款回笼计划、产品策略实施计划、价格策略实施计划、销售渠道实施计划、促销策略实施计划、广告宣传计划、市场出样目标与计划、人力资源建设与营销培训计划、各岗位员工的业绩考核办法调整计划、年度营销计划的其他有关内容，在实际操作中，均会由于信息的不畅通及总部对分支机构或分销商的管理不到位而大打折扣。

这些都要求总部花费大量的精力想尽办法促使分销渠道成员对客户销售记录卡、业务日报表、业务每日清量明细等表单，做到及时填写、报送、准确；推行必要的分支机构的业务动作指引和标准化的表单管理制度，各分公司、办事处负责人严格复制，认真落实、勤力检查，在此基础上再发挥各自的创造力，才能使分支机构的管理标准化、规范化，从而降低企业对远程业务机构不可控的经营风险。

#### 4. 错误的信息难于杜绝

错误的信息比没有信息更可怕，恶意填报假表单将引起决策失误的后果。分销机构由于人手不够、总部疏于管理和监控、人员激励不够等原因，往往会发生对各种报表的填写弄虚作假，或者由于人工操作的繁琐产生错误。结果决策者参考的数据往往是失实的，从而引起不良的后果。

#### 5. 分销系统内部没有有效沟通的平台

对于制造业企业，分销体系一般由客户层、分支机构层和总部层构成。客户层包括商家、代理商、客户仓库和部分办事处等；分支机构层包括分公司、办事处和周转库等；总部层包括总部、总部仓库和中心仓库等。由于缺乏一个用于有效沟通的信息平台，使信息的流通不够顺畅，业务处理往往靠手工完成，因而错误时有发生。总部看到的销售报告往往主观性强，没有对决策起到应有的支持作用。

##### 1) 客户层问题

(1) 企业用传统的方式处理客户关系时，主要靠业务人员与代理商或

分销商进行接触，因而缺乏对代销商场、分销商、代理商信用风险的有效监控手段。

(2) 缺乏对市场数据采集与分析的系统，市场灵敏度不够，无法在最短时间内针对市场变化进行价格调整，因而很难调和灵活的价格政策与严格的价格监控之间的矛盾。

(3) 对客户信息分析能力差，对客户的支持不够。

## 2) 分支机构层问题

(1) 现有条件下不能及时准确地进行仓库动态管理，不能实时把握产品在途、订单锁定等库存商品的真实状态。

(2) 现有的手工数据及报表体系、数据落后且不准确。

(3) 缺乏对各级别、各类型分支机构有效的资讯管理。

## 3) 总部层问题

(1) 缺乏适用于多级分销体系，实现及时、有效管理的统一互动的信息平台。在传统的管理方式下，企业总部与分支机构的沟通往往是通过相关业务人员进行的，没有一个实时的、客观的中介平台，管理决策滞后，代理商、分销商感受不到来自总部的关怀，导致客户忠诚度降低。

(2) 企业迫切需要提高整个分销系统业务流程的规范化水平，其标志就是分销系统的应用是否提高了市场的响应速度，是否有助于提高对企业各级各类分支机构的管理效率。

(3) 包括业务费用、巡视费用、人工费用等在内的分销管理成本居高不下。

(4) 缺乏市场及销售的分析工具。在国外，这已成为一个成功企业基础的工具，如美国的大型数据分析系统 SAS，但国内企业的决策层看到的数据往往是来自第三方的市场报告，结果使一些关键的决策没有遵循科学的流程，也说不上对于市场的细分研究了。

分销的多元化和专业化趋势为企业分销管理带来新的挑战。企业分销

管理水平落后，信息流通不畅，成本高，如何在不断扩大分销网络体系的同时又能避免管理失控？如何及时准确地考评众多分销机构的销售状况？计划完成情况及费用支出情况？如何及时地供货？如何缩短决策时间、提高决策的准确性？如何让客户更方便地进行资料查询？等等。这些问题如果不从根本上改变，专业化分销管理实施起来将困难重重。

### 三. 问题的改善方向

追本溯源，上述问题的本质就是企业缺乏对信息的有效管理和利用，信息在企业内部及企业与客户进行沟通时，缺乏一个公共的信息平台，使得信息的传递不够畅通，对数据的利用和挖掘远远不够。

目前，许多企业的分销成本也已经超过生产成本和产品开发成本，成为企业总体运行成本的第一大构成要素；生产无疑还是企业管理的核心，但是企业有效产出的达成必须以销售来实现，所以对分销网络的探讨以及分销网络管理软件的研究和利用自然成为企业管理界关心的课题。

网络时代的今天，互联网的出现以及在企业管理软件中的广泛应用，为企业管理分处异地的分销机构提供了信息顺畅流通的平台，决策层也在网络化管理软件平台上获得足够量的信息来支持高效的决策管理。

#### 案例 1：三株集团—营销帝国的没落

以区区 30 万元，在短短的二、五年间，便开创了资产达 40 多亿、年销售额达 80 亿元的保健品帝国基业。然而，仅仅在之后的两年里，这个帝国就成为大家谈论中似乎是一个已经十分遥远的前尘旧事了。这就是 20 世纪 90 年代中后期在中国大地上人人皆知的三株口服液生产企业—济南三株集团。

三株集团是 1994 年 8 月由吴炳新及其儿子吴思伟共同创办的一家生产对人体肠道具有保健功能的保健品—三株口服液的公司。

1995 年，三株利用其创建的四级营销体系挺进农村市场。

1996 年，三株在全国所有大城市和绝大部分地级市注册了 600 个子公司在县、乡、镇有 2000 个办事处，各级行销人员总数超过了 15 万人，这恐怕是一个前无古人、估

计也将是后无来者的骇人记录。吴炳新曾豪言：“除了邮政网络，在国内我还不知道谁的网络比我的大”。正是凭借这样一支庞大的营销队伍，三株的传单、横幅、招贴和标语贴遍全中国，一举实现营销额 80 亿元，这个数字几乎达到了当年全国保健品总额的三分之一。三株公司大有吞吐天地、一并宇内的气概。

应该讲，三株口服液取得了相当好的市场业绩，而其营销队伍也迅速庞大起来。一些地方的营销人员为了扩大产品的销售量，便擅自夸大三株口服液的功效，凡是常见病，均拿来跟三株口服液挂上钩，最终把对肠道清洁有一定功效的产品夸大成包治百病的灵丹妙药。在一则广告宣传中，甚至宣称三株口服液可以治疗“老年糖尿病、骨癌、直肠癌、食道癌、胰腺癌、白血病、风湿性心脏病、高血压”等 40 多种疾病，并出现了“有病治病、没病防病、无病保健”等充满江湖气息的字眼。

吴炳新曾要求各地“带疗效的广告宣传倒给钱也不能干，我们这样做等于给别人送炮弹来打自己”。可是，尽管三令五申，却已经无法扭转失控的市场局面。

另外，三株口服液分销网络中的各级经销商，在代理三株口服液的过程中经常将三株投入的促销费用及物品中饱私囊，让那些钱物进入了自己的口袋。据三株审计部门发现，在 1995 年，三株公司投入的 3 亿元广告费中，有 1 亿元因无效而浪费了。在不少基层机构中，宣传品的投放到位率不足 20%，甚至一些执行经理干脆把宣传品当成废纸卖了。在三株的四年鼎盛期，至少有数以万计的经理、经销商、批发商、零售商因为销售产品发了财。可是作为三株公司，却缺少真正的维护者，始终没有来得及培养自己的传统、文化和精神。

1997 年上半年，三株公司开始向医疗、精细化工、生物工程、材料工程、物理电子及化妆品等行业发展，一口气吞下了 20 多家制药厂，投资资金超过 5 亿元。

1997 年，三株的全国销售额比上年锐减 10 个亿。吴炳新在年终大会上痛陈三株“15 大失误”，首次把三株危机曝光于天下。

1998 年 3 月，湖南省常德市中级人民法院在一消费者诉三株公司的案件中，一审判决三株公司败诉，要求三株公司向原告赔偿 29.8 万元。此事有 20 多家媒体进行了密集的报道，其标题均为“八瓶三株口服液喝死一条老汉”。



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](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士学位论文摘要库