

國際跆拳道聯盟與世界跆拳道聯盟 談判價值結構分析

Value Structural Analysis on International Taekwon-do Federation and World Taekwondo Federation Negotiation Talks

鄭家銓 / 國立體育大學

Chia-Chuan Cheng / National Taiwan Sport University

牟鍾福 / 國立體育大學

Chung-Fu Mou / National Taiwan Sport University

陳天賜 / 真理大學

Tien-Tze Chen / Aletheia University

真理大學運動知識學院

運動知識學報 第七期 抽印本

中華民國 九十九 年 八 月 三十 日

國際跆拳道聯盟與世界跆拳道聯盟談判價值結構分析

鄭家銓 / 國立體育大學

牟鍾福 / 國立體育大學

陳天賜 / 真理大學

摘要

本研究旨在針對國際跆拳道聯盟(ITF)與世界跆拳道聯盟(WTF)談判價值結構之「贏」、「和」、「輸」、「破」、「拖」五大構面進行分析，在研究方法上以訪談法為主，並分別於朝鮮民主主義人民共和國平壤、俄羅斯聖彼得堡與中華民國臺北市針對兩大聯盟相關人士進行訪談，獲致結論如下：

- 一、贏：ITF 希望 WTF 能夠充滿誠意進行談判，並成為奧運會比賽種類，進而達成跆拳道統一；WTF 則希望「ITF 加入 WTF」，讓 WTF 繼續成為奧運比賽種類。
- 二、和：針對各項爭議性問題進行讓步，在各取所需的情況之下，各自表述立場。
- 三、輸：ITF 可能無法達成實質整合，或與 WTF 在立場上嚴重對立；WTF 方面則可能因無法達成 IOC 所要求之目標，而被排除於奧運會之外。
- 四、破：多項議題無法達成共識，並陷入僵局，狀況與卅年前無異。
- 五、拖：雙方若破不起，則可能暫時先擱置無法處理之問題，俟環境改變後再談。

關鍵字：國際跆拳道聯盟、世界跆拳道聯盟、價值結構

壹、緒論

一、研究背景

跆拳道一詞係由大韓民國(以下簡稱韓國)軍人崔泓熙(Choi Hong Hi)於1955年4月11日所創始，1966年3月22日成立國際跆拳道聯盟(International Taekwon-do Federation, ITF)，由崔泓熙擔任總裁，1970年代由於韓國國內政治因素，崔泓熙失去韓國當局的信任，故於1972年流亡至加拿大，並繼續在歐美國家推展 ITF 及其理念；1973年5月28日韓國政府成立世界跆拳道聯盟(World Taekwondo Federation, WTF)由金雲龍(Kim Un Yong)擔任總裁，自此跆拳道走向了分裂(中華民國國際跆拳道聯盟推廣協會，2009)。

分裂後的跆拳道雙方各自發展(中華民國國際跆拳道聯盟推廣協會，2009)，ITF 至今共有 122 個會員國(ITF, 2010)，WTF 共有 191 個會員國(WTF, 2010)。WTF 於 1988 年、1992 年成為奧運示範賽，2000 年以後成為正式比賽種類；ITF 則憑著首任總裁崔泓熙的私人力量推展，未成為奧運比賽種類。崔泓熙於 2002 年 6 月 15 日病逝於朝鮮平壤，ITF 由朝鮮藉 IOC 委員張雄接任總裁；2004 年金雲龍因貪污弊案下臺，WTF 由前任慶熙大學校長趙正源接任總裁(鄭家銓、牟鍾福、吳政崎，2009)。

雙方自 2002 年起開始進行談判，為了跆拳道整合而努力(鄭家銓、牟鍾福、吳政崎、陳天賜，2010)，本研究擬以「談判結構研究途徑」中之「價值結構」進行分析，結構

研究途徑係指「把談判過程與要素，依不同之取捨標準，將談判予以分割作結構性的分析，將談判視為許多結構的組合。此種研究途徑較偏向靜態結構之分析，對內容的探討較深入，能夠將談判的情境及系絡作更明確之掌握(凌鳳儀，2007)」。

當我們在「談」與「不談」之間做一取捨的時候，所憑藉的就是我們的價值位階(包嘉源，2005)。「價值結構」係談判者對談判可能結果之價值偏好順序及對各種代價評估。雙方在談判之前，必須根據自身實力大小，依據對結果之價值偏好排出順序(凌鳳儀，2007)。談判結果可分為「贏」、「和」、「輸」、「破」、「拖」(包嘉源，2005；張國忠，2007；凌鳳儀，2007；劉必榮，2009)五大構面。

ITF 與 WTF 歷經多次談判，本研究主要針對雙方談判價值結構進行分析，並對日後研究做出具體建議。

二、研究目的

- (一) 瞭解談判價值結構之學理基礎。
- (二) 瞭解 ITF 與 WTF 談判價值結構。
- (三) 對日後研究提出具體建議。

貳、研究方法

本研究以訪談法為主，另針對談判結構研究途徑之「價值結構」進行探討，訪談大綱擬定完成後，於2009年8月28日至9月6日前往朝鮮民主主義人民共和國(Democratic People's Republic of Korea)平壤，2009年10月10日至10月19日前往俄羅斯(Russia)聖彼得堡以及2010年2月5日假中華民國臺北市針對相關人士進行訪談，訪談對象相關資料如表一所示：

表一 訪談對象相關資料表

代號	職稱	段位	訪談時間	訪談地點	語言
A	IOC 委員	無	2009 年 8 月 30 日	朝鮮民主主義人民共和國	朝鮮語
	ITF 總裁		平壤時間 21:00~23:00	平壤羊角島國際飯店咖啡廳	英語
B	ITF 副總裁	九	2009 年 9 月 2 日	朝鮮民主主義人民共和國	英語
			平壤時間 22:00~24:00	平壤羊角島國際飯店 1527 號房	中文
C	ITF 秘書長	八	2009 年 10 月 15 日 俄羅斯時間 13:00~14:00	俄羅斯聖彼得堡優比利體育館貴賓室	中文
D	WTF 執行委員	無	2010 年 2 月 5 日 臺北時間 15:30~17:30	中華民國臺北市福華飯店二樓咖啡廳	中文

資料來源：本研究整理

本研究涉及到國外受訪者，在語言部分以「中文」、「英文」以及「朝鮮語(韓語)」為主，研究者本人不擅長英語及朝鮮語，故訪談時皆由懂得此二種語言之跆拳道教練或相關人士擔任翻譯，翻譯人員名單及擅長語言如表二所示：

表二 翻譯人員相關資料表

代號	國籍	段位	跆拳道資歷	擅長語言	負責項目
甲	中華民國	四	ITF 國際教練	中文、英語	翻譯訪談大綱與問題，及返國後英文資料處理
乙	香港	七	ITF 國際教練 ITF 國際裁判	中文、英語	訪談受訪者 A 與 B 時英語同步口譯
丙	朝鮮民主主義 人民共和國	無	無	朝鮮語、中文、 英語	訪談受訪者 A 時英語及朝鮮語同步口譯

資料來源：本研究整理

參、結果與討論

談判結果可分為「贏」、「和」、「輸」、「破」、「拖」(包嘉源, 2005; 張國忠, 2007; 凌鳳儀, 2007; 劉必榮, 2009), 「價值結構」係談判者對各不同談判結果之價值偏好順序, 或對「贏」、「妥協(和)」、「輸」、「破裂」四種結局孰優孰劣的認定(張國忠, 2007)。並非所有談判皆追求「贏」, 有時乃以「和」為貴, 達到雙贏的局面, 或當一方想等待更好條件出現時, 會決定採行「破裂」結果(凌鳳儀, 2007), 如果破不起, 那就拖時間, 等權力改變了再談(劉必榮, 2009)。

經由實際訪談後發現, 雙方談判價值結構各自表述, 本研究將以 ITF 與 WTF 兩種角度進行分析, 期能在交互辯證中進行詮釋。

一、ITF 與 WTF 之談判價值結構

雙方談判價值結構之「贏」、「和」、「輸」、「破」、「拖」五大構面, 本研究以 ITF 與 WTF 角度共同觀之, 並說明如下:

(一) 贏

ITF 希望未來兩大聯盟依然獨立存在, 雙方針對奧運會共同成立一個組織, 由該組織專門負責處理奧運會相關事務, 若欲參加奧運會的國家與選手, 則須經過該組織的認證。

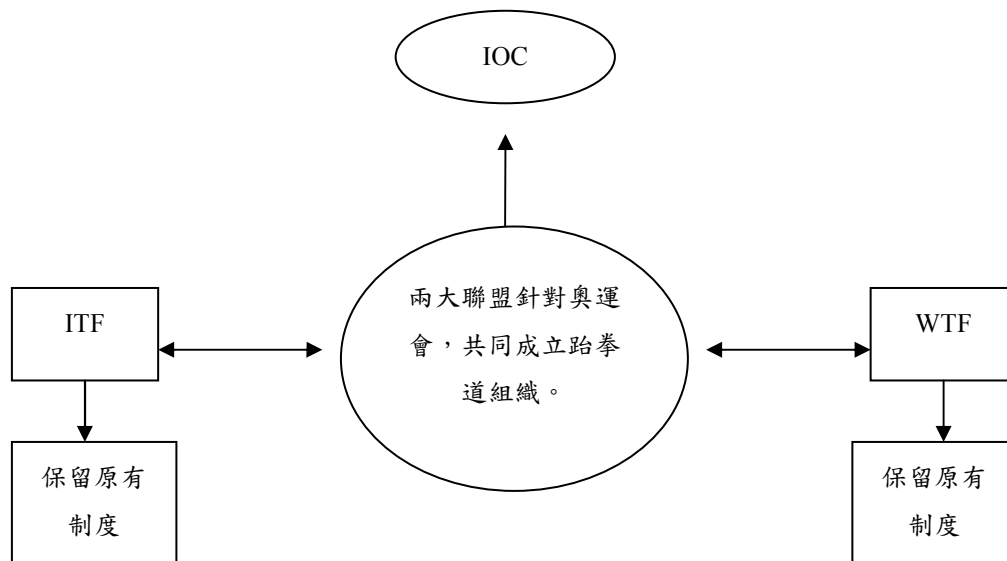
現在主要是希望針對奧運會成立另一個組織, 但我們有我們的比賽規則, 他們有他們的, 但是奧運會我們用第三種比賽規則去比賽(B-DPRK-01)。

ITF 與 WTF 之世界錦標賽以及其他競賽, 將照常舉辦, 競賽、裁判規則等制度, 兩大聯盟亦可自行訂定, ITF 選手若欲參加奧運的對練項目, 也可接受 WTF 訓練, 反之亦同。

在未來 ITF 與 WTF 將會針對奧運會共同成立另一個跆拳道組織, 不是 ITF, 也不是 WTF, 這是針對奧運會的跆拳道組織。ITF 可以有自己的競賽規則, WTF 也有自己的競賽規則, 但是要參加奧運會的話, 就要依據奧運會的規則,

若參加奧運須要 WTF 的證書，我們也願意讓選手換 WTF 的證書去比賽，但回來後還是具有 ITF 段位。我們的選手在其他國家如果可以參加奧運比賽的話，我們同意他去參加 WTF，但是比賽完畢後一樣回到 ITF(A-DPRK-01)。

ITF 希望兩大聯盟共同獨立存在，並於奧運比賽達成整合，在奧運會比賽種類中，將只有「跆拳道」而無所謂 ITF 或 WTF，但雙方仍可保留原有相關制度，ITF 所期望之未來兩大聯盟與 IOC 的關係，如圖一所示。



圖一 ITF 期望之未來兩大聯盟與 IOC 關係圖

資料來源：研究者自製

就 ITF 而言，跆拳道整合為崔泓熙臨終前的遺願，其部屬皆戮力而為，並以整合後共同加入奧運會為主要目標，此為 ITF 在談判中所期望之結果。

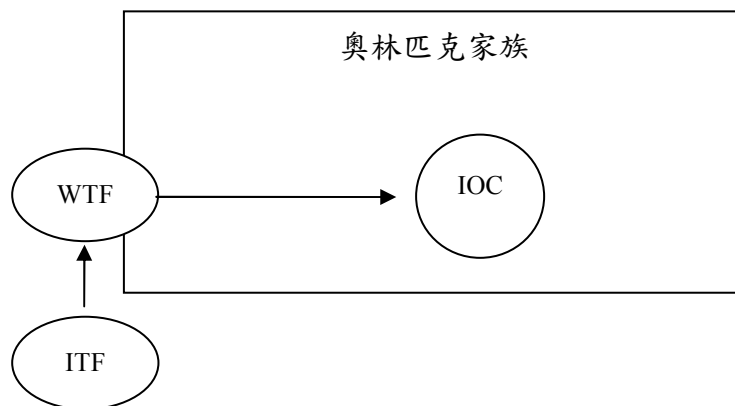
WTF 希望繼續主導奧運跆拳道比賽，ITF 則幫助鞏固跆拳道在奧運會中的地位，跆拳道進而達成整合。WTF 已經成為 IOC 的會員，而各國 NOC 亦為 IOC 的會員，因此就整體奧運家族而言，WTF 較占優勢。

基本上我認為 WTF 跟 ITF 是不能比，第一在規模上不能比，第二我要指出一點，ITF 雖然是在外面有他的範圍，但是 IOC 他承認的是各國的奧會，各國奧會下面的單項，所以下面的單項一定要經過 NOC 承認，他才會變成會員，這是很正統的一條路線(D-TPE-01)。

以目前狀況言之，ITF 幾乎無法進入 IOC，因為 IOC 只承認 WTF 為單一窗口，但 IOC 又不樂見所屬國際單項運動總會產生分歧，故而希望兩大聯盟進行談判，以達整合之目的。WTF 希望容納 ITF，並且對跆拳道留在奧運有信心，只要 WTF 做得好，便不怕被 IOC 開除。

WTF 唯一的想法是說容納 ITF，不希望 ITF 到 IOC 那邊去吵、去鬧，這不是好的現象，但是 WTF 絕對沒有擔心說這一點會怎麼樣，因為 WTF 只要經營得很好，IOC 大概不至於把 WTF 裁掉，雖然 ITF 有張雄，他雖然是 IOC 委員，但是他是屬於「那邊的(共產集團)」，所以在整體的世界自由民主國家來講，他力量並不是那麼大(D-TPE-02)。

就 WTF 觀點而言，希望跆拳道繼續成為奧運會比賽種類，另外 ITF 加入 WTF，共同為奧運跆拳道而努力，將 ITF 的觀點、技術……等與 WTF 融合，進而將跆拳道帶往更高峰，WTF 所期望之兩大聯盟關係如圖二所示。



圖二 WTF 期望之兩大聯盟與 IOC 關係圖

資料來源：研究者自製

(二)和

雙方談判中，仍存在若干爭議性議題，雙方就各項議題進行讓步，並在各取所需之下，各自表述其立場。

ITF 認為跆拳道是武術(Martial Art)，WTF 將跆拳道定義為運動(Sport)，在此觀點上，雙方產生了不同意見。

ITF 沒有政府資助，為什麼我們還可以生存？因為 ITF 是一個武術，不像 WTF 是運動。運動是為了金牌，武術則是為了每一個人，是生活的一部分，不但為了我們的身體健康，最重要的是精神思想(A-DPRK-02)。

ITF 為了與 WTF 談判，對跆拳道進行重新詮釋，張雄總裁表示願意將 ITF 中百分之三十歸類為運動，百分之七十仍然維持武術，據此既不會偏離 ITF 本質，也能夠與 WTF 取得共同點。

WTF 百分之百都是 Sport，已經運動化了；ITF 百分之三十是運動(Sport)，百分之七十是武術，ITF 克服所有困難存在的原因就是武道精神(A-DPRK-03)。

ITF 認為武術的價值在於改變自己壞的習慣，與自己競賽，真正的對手是自己，武術之中亦包含東方哲理與精神思想，能收教化人心之效；運動則是與別人競賽，以獎牌判斷成就。

練武的真正贏家是自己，盡量去改變自己，盡量把自己繪的一面去變好，把壞的思想、壞的習慣去改，其中包含了東方哲學思想；Sport 就是贏別人，但可能贏不了自己，而且正統的跆拳道有哲學思想，有練武的精神，Sport 就是沒有這個部分(C-RUS-01)。

若干爭議性問題，為了達到實質整合，ITF 可以暫時擱置，只要能將跆拳道整合，過去歷史上的爭議，以及未來發展問題的爭議，ITF 皆可做出一定程度的讓步。WTF 為了配合 IOC，將跆拳道定位為運動，而與 ITF 所定義之武術有所差異，IOC 只承認運動種類，對於技擊有所抗拒，因此 WTF 積極將跆拳道轉型成為運動。

WTF 現在走的是國際奧會的路線，IOC 承認是運動，不承認技擊，對技擊來講有一點抗拒(D-TPE-03)。

WTF 與 ITF 同樣使用「跆拳道」之名，但對於跆拳道之詮釋有所差異，兩大聯盟在推廣與教學上，對此處於各自表述的狀態，於談判中亦無對此展開辯論。

(三) 輸

在談判過程中，ITF 未能如願與 WTF 進行整合，或在立場上嚴重對立，乃至於 ITF 無法整合成功，跆拳道持續分裂，在 IOC 的定位中，ITF 仍無一席之地。

ITF 與 WTF 雖已談判多次，但 ITF 仍然認為 WTF 欠缺談判誠意，導致雙方談判遲遲未果，甚至認為自己被 WTF 利用，成為幫助 WTF 繼續留在奧運會的工具。

在 WTF 的眼裡，他們說他根本不需要 ITF，由其是領導者不懂跆拳道，在政治上、財務上如果跟 ITF 合併對他們沒有利益就很麻煩，但是現在在政治上有了不同，因為他們需要張雄總裁在奧會裡面的影響力，他們知道 IOC 主席也提出警告，如 ITF 與 WTF 不合併的話，跆拳道會隨時被開除出去(C-RUS-02)。

在權力的爭鬥下，WTF 可能假借談判之名，進行利用之實，把 ITF 當成跳板，而 WTF 自己卻持續留在奧運會中。

基本上雙方的委員都希望統一，但是 WTF 高層方面有些人不太想這樣做，因為會對他們現在擁有的權力產生動搖，所以他們用的方式就是好好地跟我們談，然後告訴 IOC 說我們會合併(B-DPRK-02)。

WTF 已經進入奧運，是既得利益者，所以不希望 ITF 進來分這一塊大餅，但因為國

際趨勢與 IOC 的壓力，又不得不與 ITF 進行談判，因此 ITF 認為 WTF 誠意不夠，只為了自己利益著想。

若談判之結果，跆拳道無法整合成功，且 ITF 無法加入奧運，此即為「輸」，但此屬長期性談判，後續發展仍值得關注。

雙方談判結果若無法達成 IOC 所要求之目標，且在立場上嚴重對立，可能導致 WTF 被 IOC 排除於奧運比賽種類之外，IOC 主席羅格指出「不希望亂」，希望 ITF 與 WTF 早日進行談判，好讓跆拳道繼續留在奧會中。

站在羅格的想法，他不希望亂，看到跆拳道亂，羅格也出面進行協調，但事實上唯一的想法就是 ITF 一定要加入 WTF，到最後的結果應當是這樣 (D-TPE-04)。

WTF 比賽的裁判問題以及各項制度，將考驗著跆拳道留在奧運會的命運，若不積極與 ITF 進行合作，以達成 IOC 之要求，WTF 則可能被排除於 2020 年奧運會之外，而成為此次談判的輸家。

(四) 破

當談判的一方想等待更好的條件出現時，會決定採行「破裂」的結果(凌鳳儀，2007)。談判最後兩大聯盟在多項重要議題上若無法達成共識，對於談判之進度可能延宕，雙方陷入僵局，乃至談判可能破局，雙方繼續走自己的路，而跆拳道依舊分裂。就組織上而言，兩大聯盟應以整合為宜，但就其他角度觀之，則會有不同看法，若 ITF 堅持跆拳道是武術，WTF 堅持跆拳道是運動，那麼雙方難有交集，故談判可能無法進行，而導致破局。

ITF 是武術，我們不是運動，或者說運動比賽只是跆拳道的一部分而已，如果把武術和運動放在一起，就會變成很亂，所以我個人的立場不希望整合，各自發展比較好，就讓 WTF 去奧運發展，我們不要進入奧運也沒關係，因為我們有自己的價值(B-DPRK-03)。

在國際體壇中，ITF 總裁張雄身為國際奧會委員，能夠發揮自身影響力，幫助跆拳道留在奧運會，若 WTF 沒有誠意繼續談判，張雄則可能不會繼續支持跆拳道。

最大的問題就是 WTF 他們還不想讓 ITF 走進奧運，但是有時候他們也沒有法子，因為 IOC 給他們很大的壓力，如果不合併的話，跆拳道會被趕出奧運，WTF 他們也怕張雄先生不幫跆拳道講話，現在還沒到這個地步，張雄先生還是會支持跆拳道在奧運(C-RUS-03)。

WTF 加入奧運會以後，在比賽方式上，已經看不見具有強大殺傷力的攻擊技術，取而代之的是以「得分」判定勝負，此作法乃是配合 IOC，因此 WTF 積極將跆拳道「去武術化」，而變成一種運動；ITF 若與 WTF 進行整合，則 WTF 將只能夠接受 ITF 百分之

三十的「運動」部分，若 ITF 堅持走武術路線，則談判可能破局。

至於技擊方面，跆拳道事實上有分，我們現在看到的是很粗淺的跆拳道，尤其是 WTF 把它列為一種運動之後，對於一些能夠有殺傷力的根本已經看不見了。所以 ITF 要跟 WTF 結合的話，大概唯一就是我們能接受 ITF 成為運動項目，若談到技擊那一部分，我們就大概談不下去了(D-TPE-05)。

對於 ITF 與 WTF 談判，雙方高層雖有意願進行整合，但兩大聯盟之利益分配仍是棘手的問題，原本雙方各自發展，整合後在職位、權力等方面將有所變動，抑或可能掀起另一波的權力鬥爭，故最後是否能夠整合成功尚屬未知。

我認為談是在談，但不見得會成功，高層都希望整合，因為談成後可以得到國際奧會的承認，而張雄可能也會有一個位置，但各地的就不見得了，整合後他們可能什麼都沒有，沒有他們的位置，所以他們可能不願意(D-TPE-06)。

跆拳道之創始背景，原為軍中武術，WTF 成立後，為了加入 IOC，則努力將跆拳道轉型成為運動，ITF 認為跆拳道是武術，WTF 認為跆拳道是運動，雙方若對此無法達成共識，談判將可能破局。

(五)拖

雙方談判中，若干議題暫時可能無法解決或取得共識，將可能日後繼續協談，但若 2013 年以前，雙方無法提出具體整合方案，則 2020 年奧運，跆拳道將可能被開除。

他來跟我們談，談得不成功，又過了一個奧運，還是不成功，他沒有說我們不要合併，他說我們要合併，但是談得不成功，等到奧運快到時就說我們(WTF)自己來，ITF 不能夠進去，又到了第二次談！談！談！快要成功了，奧運又到了，WTF 又說我們先進去，你們(ITF)再等一等，等奧運結束再跟你們(ITF)談，就這樣過了一個又一個的奧林匹克，所以他們使用拖延的方式，他們什麼都同意，但什麼都沒有去做。他們每次都說我們同意整合，但是我們明年選舉，等選舉以後再做，選舉以後就說我們還有一些重要的事情要辦，過兩年我們再談，我們一定跟你合，再等兩年、再等三年，就這樣過了一個又一個奧運，講！講！講不完。(B-DPRK-04)

就奧運會而言，雙方談判或許不宜拖延，否則跆拳道在奧運會中將可能產生危險；但在 ITF 的觀點，雙方整合是一長遠計畫，而跆拳道始終就是一體，不管組織如何分裂，終有整合之日到來。

如果破不起，那就拖時間，等到權力改變了再談(劉必榮，2009)，兩大聯盟之談判，若單純為了跆拳道的整合，將可能無期限地一直談下去；若 WTF 為了加入 2020 年奧運而與 ITF 進行談判，則 IOC 的期限為 2013 年(鄭家銓等，2010)，因此 WTF 在談判中是否會採行「拖」，就取決於 WTF 所期待之結果。

ITF 與 WTF 在上位者希望能夠談判成功，談成以後跆拳道繼續成為奧運比賽種類，但各地會員國組織或許不認同，這其中牽涉到若干權力運作。

也許只能談而已，上面的人希望談，因為談成以後是國際奧會承認的比賽種類，他們很高興，但對於各地換原國可不見得，合併後可能變成什麼地位都沒有，他們可能不願意(D-TPE-07)。

雙方談判牽涉到 ITF 與 WTF 內部組織的問題，WTF 認為 ITF 最後會出現許多反對聲浪，因為若整合成功，原本組織幹部與權力核心人士將會有所異動，而造成一些紛爭。

理論上來講，是說兩邊要結合，但是這中間會牽涉到兩大聯盟自己內部的問題，ITF 到最後絕對會有很多反對的聲浪，不至於說公然反對，但可能在細節上會故意找出一些問題，導致無法合併(D-TPE-08)。

WTF 認為造成談判延宕之原因，可能為雙方內部權力無法協調，特別是針對 ITF，若整合後 ITF 之幹部，將可能無法繼續留在權力核心，因而產生紛爭。

二、ITF 與 WTF 談判價值結構之建立

價值結構建立方式乃針對議題訂定目標點(target point)、支撐點(resistance point)與威脅點(threat point)，茲說明如下：

(一) 目標點(target point)

「目標點」為談判者對談判結果之滿足點，是談判希望獲取最大利益的地方(牟傳琳、牟傳珩，1991)。

就 ITF 而言，跆拳道整合為崔泓熙將軍臨終前的遺願，ITF 幹部戮力為此目標而努力，儘管目前跆拳道分裂為兩大聯盟，甚至兩大聯盟之外，還有其他國際性或個人名義的「跆拳道」組織，但 ITF 認為，跆拳道始終只有一個，最終必須達成統一。ITF 與 WTF 的關係，就如同朝鮮半島的分裂關係一樣，同一個民族，卻分裂為兩個敵對的國家，但無論敵對與否，大家始終來自於同根同源。

原來跆拳道的根就是只有一個，但是現在各式各樣的跆拳道分開了，北朝鮮跟南朝鮮也分開了，就是 ITF 與 WTF 的關係(A-DPRK-04)。

WTF 之目標點則希望跆拳道繼續成為奧運比賽種類，只要對於跆拳道留在奧運會中有幫助的事情，WTF 都願意進行嘗試，包括與 ITF 進行談判；WTF 盡量將跆拳道依照 IOC 的要求，變成一種「運動」，而漸漸脫離原有之武術技擊。

ITF 唯一的辦法，就是回過來，WTF 接納 ITF 能夠參加運動比賽的那一部分，那技擊部分大概會脫離，我認為 ITF 應當是繼續走技擊那一部分，然後有一部分就是加入 WTF 變成運動項目，ITF 可以追求技擊那一部分(D-TPE-09)。

WTF 欲配合 IOC 將跆拳道變成一種「運動」，但其矛盾之處在於「段位」，「段位」是武術特有的制度，以區分學習者之程度，然而「運動」則無以段位區分，WTF 曾對此向 IOC 提出解釋，但理論基礎尚為薄弱，亦不知 IOC 能否接受。

我們跟國際奧會解釋的原因是，因為有段的人他的水準比較齊一點，比較不會受傷，實力比較不會相差懸殊，我們要用這種理論來跟國際奧會解釋，唯一的只能這樣講，但是這比較脆弱(D-TPE-10)。

ITF 與 WTF 之目標點至今仍有所差異，但亦有所重疊，ITF 希望加入奧運，進而達到跆拳道整合；WTF 則希望藉由整合，繼續將跆拳道留在奧運，雙方亦對此進行多次談判。

(二) 支撐點(resistance point)

「支撐點」是談判者進行談判最基本之利益防線，即其能接受最低之成果，也是代表談判得以進行的基本條件(牟傳琳、牟傳珩，1991)。過去 ITF 曾拜會過前 IOC 主席薩瑪蘭奇，針對 ITF 進入奧運會之事進行討論，但遲遲未果，反而是 WTF 於 1988 年先進入了奧運；現在兩大聯盟為了跆拳道在奧運會的前途，有意進行整合，IOC 也樂觀其成，故談判中 ITF 的支撐點為「加入奧運會」。

他們需要張雄總裁，因為張雄總裁是奧會委員，所以奧會主席羅格先生也知道這個狀況，他也希望跆拳道可以合併，ITF 與 WTF 可以合併的話，這樣起碼 IOC 對於 ITF 會比較好(C-RUS-04)。

ITF 希望將跆拳道先在奧運會中完成整合，由兩大聯盟共同舉辦奧運跆拳道比賽，進而達成將跆拳道實質整合之目標。WTF 希望藉由跆拳道整合，進而達成跆拳道繼續留在奧運會中的目標，WTF 認為 ITF 的實力與之相差甚多，故希望談判結果為 ITF 加入 WTF，對 WTF 而言，為了符合 IOC 期待而與 ITF 進行談判，希望能夠達成其目標。

對 WTF 而言，永遠是想辦法如何好好做，不要讓 IOC 把我們趕出去，所以我們也希望說跆拳道只有一個單項，因此 WTF 會接受 ITF，接受的原則是希望 ITF 進來 WTF，其他細節可以談，但是不可能 WTF 加入 ITF，或是跟 ITF 弄出另外一個組織，這不可能，而且 ITF 事實上也沒有那個力量(D-TPE-11)。

ITF 的支撐點為「加入奧運會」，WTF 的支撐點則為「跆拳道整合」，雙方的目標點與支撐點在談判價值結構圖中形成「協議區」，兩大聯盟將在協議區內進行談判，其後續發展值得觀察。

(三) 威脅點(threat point)

「威脅點」是談判者進行談判之價值依據，也是獲取利益的起點，此點又稱安全點，也是談判討價的基礎(牟傳琳、牟傳珩，1991)。雙方談判至今，ITF 始終認為 WTF 談

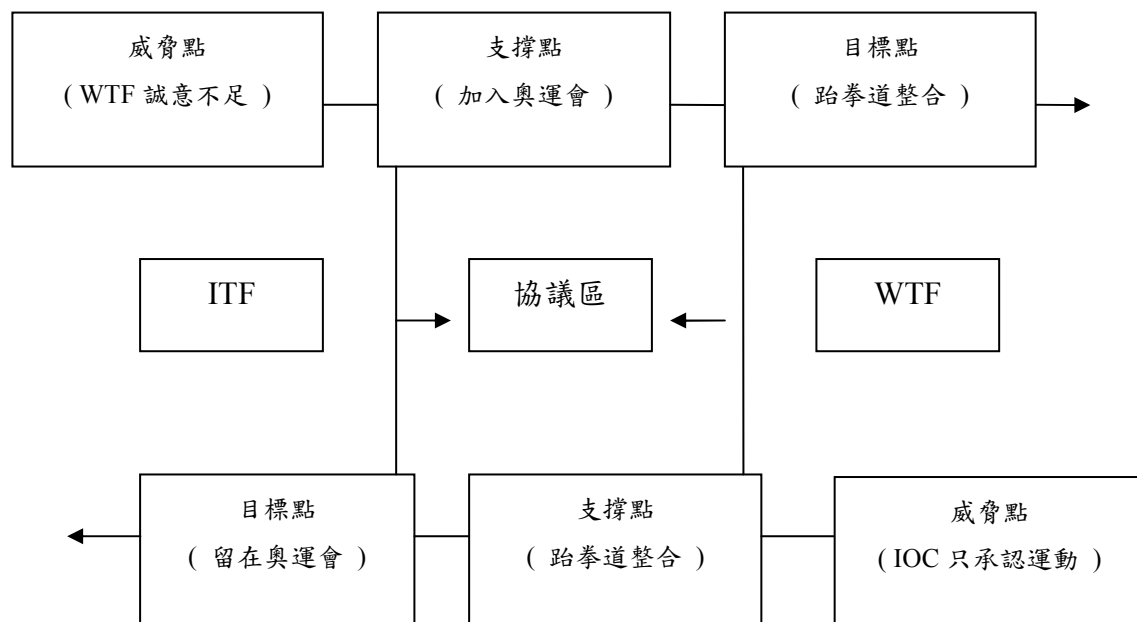
判誠意不足，WTF 似乎是為了符合 IOC 期待而談，並非本身想要進行整合。

我們只有往共同利益方面著想，就是有沒有誠意去合併，合併對你對我有什麼好處？以往他們不想談，是因為他們已經進了奧運；WTF 他們總是變來變去，有很多理由，他們也沒什麼很大的誠意(C-RUS-05)。

ITF 認為 WTF 已經進入奧運，所以對於談判缺乏誠意，但就 WTF 角度而言，IOC 只承認運動，對於武術有所抗拒，因此在跆拳道的詮釋上，WTF 將其定義為運動；換言之，若就 ITF 總裁張雄所提的百分之三十運動，百分之七十武術，那麼 WTF 就只能接受 ITF 百分之三十含有「運動」的部分。

假設說三十七十，以後大概慢慢就不見得，我們只能接受 ITF 百分之三十那個部分，ITF 要承認這是一個運動，要來參與 WTF，做一個運動的比賽(D-TPE-12)。

現階段兩大聯盟談判雖有意進行和談，但其最終價值卻有差異，就 ITF 而言其目標點為「跆拳道整合」，支撐點為「加入奧運會」，威脅點為「認為 WTF 誠意不足」；WTF 之目標點為「繼續奧運比賽種類」，支撐點為「跆拳道整合」，威脅點為「IOC 只承認運動」，雙方目標點與支撐點雖互異，但在談判價值結構圖中形成「協議區」，「協議區」內談判結果偏向何方？亦或陷入僵局？則有待進一步觀察，ITF 與 WTF 談判價值結構如圖三所示。



圖三 ITF 與 WTF 談判價值結構圖

資料來源：修改自凌鳳儀(2007)。兩岸空運通航談判之研究。未出版博士論文，國立臺灣海洋大學航運管理學系，基隆市。

肆、結論與建議

一、結論

由上述分析得知，雙方談判價值結構中「贏」、「和」、「輸」、「破」、「拖」五大構面，ITF 與 WTF 各有其盤算。

就「贏」而言，ITF 希望 WTF 能夠充滿誠意進行談判，並成為奧運比賽種類，進而達成跆拳道統一；WTF 則希望「ITF 加入 WTF」，讓 WTF 繼續成為奧運比賽種類，若暨能達成整合，又可留在奧運會中，談判則為雙贏。

雙方若「和」，則針對各項爭議性問題進行讓步，在各取所需的情況之下，各自表述立場，不須進行無謂之辯論。

就「輸」而言，ITF 可能無法達成實質整合，或與 WTF 在立場上嚴重對立；WTF 方面則可能因無法達成 IOC 所要求之目標，而被排除於奧運會之外；若雙方無法整合成功，同時又被排除於奧運之外，談判結果則為雙輸。

雙方談判若「破」，則多項議題無法達成共識，並陷入僵局，狀況與卅年前無異，談判破局之後，雙方發展為何？仍值得深入觀察。

雙方若破不起，則可能成為「拖」，暫時先擱置無法處理之問題，俟環境改變之後再談。

ITF 與 WTF 對整合後之權力分配，目前互為不信任，兩造皆認為對方內部權力可能分配不均，對於談判造成一些影響。

二、建議

- (一) ITF 與 WTF 談判多年，雙方組織尚屬龐大，在談判過程中，建議思考跆拳道之本質究竟為何？是武術亦或運動？待雙方對於跆拳道之詮釋達成共識後，雙方談判或許能有進一步之發展。
- (二) 建議雙方宜盡早擬定整合方案，以因應 IOC 之要求；若未能整合成功，跆拳道被排除於奧運會之外，雙方則宜擬定相關因應策略，以符合廣大學習者期待。
- (三) ITF 與 WTF 係屬長期性談判，建議未來研究者可從其他研究途徑，或談判之其他結構著手研究，進而發展出屬於跆拳道的談判理論。

參考文獻

- 中華民國國際跆拳道聯盟推廣協會(2009)。成立大會手冊。臺北縣：作者。
- 包嘉源(2005)。兩岸海運通航談判之研究。未出版博士論文，國立臺灣海洋大學航運管理學系，基隆市。
- 牟傳琳、牟傳珩(1991)。談判學研究。北京市：中國華僑。
- 凌鳳儀(2007)。兩岸空運通航談判之研究。未出版博士論文，國立臺灣海洋大學航運管理學系，基隆市。
- 張國忠(2007)。談判：原理與實務(4版)。臺北市：前程。
- 鄭家銓、牟鍾福、吳政崎(2009)。國際跆拳道聯盟與世界跆拳道聯盟談判結構之探討。

臺灣體育運動管理學報，9，135-161。

鄭家銓、牟鍾福、吳政崎、陳天賜(2010)。國際跆拳道聯盟與世界跆拳道聯盟談判環境結構分析。99 年度大專體育學術專刊，313-320。

劉必榮(2009)。學會談判。臺北市：文經社。

ITF(2010)。NGBs。2010 年 5 月 30 日，取自國際跆拳道聯盟網站 <http://www.itftkd.org/?Content=NGBs>

WTF(2010)。Member。2010 年 5 月 30 日，取自世界跆拳道聯盟網站 http://www.wtf.org/wtfeng/site/about_wtf/member_main.html

Value Structural Analysis on International Taekwon-do Federation and World Taekwondo Federation Negotiation Talks

Chia-Chuan Cheng / National Taiwan Sport University

Chung-Fu Mou / National Taiwan Sport University

Tien-Tze Chen / Aletheia University

Abstract

The aim of this research is to provide a thorough structural analysis on many rounds of negotiation talks between ITF & WTF. The analysis will look at multiple aspects as I categorized them as winning aspect, in agreement, losing aspect, Stalemate and Postpone. This research will base on interviews with representatives from both parties at Saint Petersburg Russia, Pyongyang Democratic People's Republic and Taipei City. The conclusion is as follows:

1. **Winning Aspect:** ITF hopes that WTF will be more open-minded to include ITF into the Olympic Games; as a result, Tae Kwon Do can unite as one. On the other hand, WTF hopes with the inclusion of ITF into Olympics Games, WTF can continue to remain as Olympic sports for many years to come.
2. **In Agreement:** when confronting oppositions, based on each party's needs, both parties shall be able to express things on their own terms.
3. **Losing Aspect:** it is likely that ITF will not achieve its goals on its inclusion into Olympics due to its ideology differences with WTF
4. **Stalemate :** No consensus formed just as it is 30 years ago
5. **Postpone:** if nothing can be agreed, simply let it drag on until later time as the environment changes

Key word: International Taekwon-do Federation, World Taekwondo Federation, Value Structural