TCC GROUP HOLDINGS

台灣水泥

公正轉型報告

2026



JUST TRANSITION

永續團隊的話
A Note from the Sustainability Team

當我們還在走淨零轉型這條漫漫長路，AI已經把另一場更急、更快的轉型推到眼前。

台泥自2018年投入低碳轉型以來，改變製程、能源、設備，也一步一步面對工作內容與組織能力的改變。這條路很難，但至少2030、2050的時間軸擺在眼前，企業可以設定目標，也有時間思考技術改變之後，人要怎麼一起調整。

AI的挑戰卻完全不同。它不是十年以後才會發生的事，而是現在就在改變每一個人的工作。幾個月前才剛熟悉的工具，迭代速度飛快；一些原本需要大量時間與專業才能完成的工作，也正在被重新拆解。這一波轉型讓人措手不及的，不只是技術進步得有多快，而是留給人準備與適應的時間愈來愈少。

這也成為今年我們重新思考
「公正轉型」的起點：

> 當改變來得如此迅速，企業要做的，
> 還只是幫助人跟上嗎？還是應該讓更多人有能力參與這個改變？

從台泥花蓮和平礦山團隊同事身上，我們看到了更多可能性。公司導入AI無人電動礦卡系統後，原來握著方向盤的司機，部分轉往中控室學習智能操控。有位戲稱自己30年沒碰過電腦鍵盤的夥伴曾分享，那段學習過程很辛苦，回到家還拿著問題去請教女兒。女兒有一天忍不住跟他說：「我從來沒有看過爸爸這麼認真念書。」

後來，我們在和平當地社區推動AI未來賦能計畫時，帶著部落小學生登上礦山參觀。孩子們看到這群家鄉的叔叔伯伯，透過下指令、設定路線，就可以讓10餘輛礦卡自動運轉，驚訝與欽佩溢於言表。那一天，轉往中控室發展的同事們，開心與成就感全都寫在臉上。

這個場景讓我們印象深刻。轉型如果只是換了更先進的設備、提高了效率，遠遠不夠。一個人在原來熟悉的工作發生改變後，重新學習，也重新找到自己的位置；甚至有一天，自己的孩子、家鄉的下一代，開始用不同的眼光看見他，這更接近我們心目中的公正轉型。

> 需要關心的，
> 不只是工作有沒有被保留下來，
> 而是人在改變裡，
> 有沒有機會長出新的能力，
> 也重新看見自己的價值。

過去談公正轉型，我們很容易從企業的角度出發，思考可以替員工做什麼、為社區提供什麼，或是給受到轉型影響的人哪些協助。這些事情都很重要，但如果公正轉型只停留在企業「給了什麼」，人仍然很容易只是被幫助、被安排的一方。更重要的是，能不能讓人在這個過程中增加自己的能力，甚至把學到的東西再帶給別人。

今年，我們在不同的學習場域裡，也看到這樣的改變正在發生。原來提供同仁學習的碳學院轉型為「永續進化研究所」後，AI賦能實體課程每次一開放，很快就額滿。很多同仁不是等著公司告訴他未來會發生什麼，而是主動想知道新的知識與工具，能不能幫助自己把工作做得更好。

在花蓮、宜蘭廠區周邊社區推動的AI未來賦能計畫裡，我們又看到另一種變化。有的學員既是台泥員工，也是社區居民，上完課之後，很快把學到的技能帶回工作現場，分享給團隊同仁；有部落村長上過無人機課程後，開始思考如何運用在偌大的部落巡檢工作上。這些都不是課程一開始設定好的成果，卻讓我們看到，當一個人真正學會了，他自然會開始想：這項能力還可以用在哪裡？還可以帶給誰？

也是在這些過程中，我們對「共學」有了更具體的理解。它不是企業已經知道答案，再把答案教給員工或社區；而是每個人都帶著自己的經驗進來。員工知道工作的問題，居民知道地方生活真正的需要，企業也在其中不斷修正原來的想法。尤其在AI快速發展的今天，沒有人能夠掌握所有答案，有些答案本來就只能在彼此學習與實際應用的過程中出現。

這也讓我們重新看待報告裡習慣分類的「員工」、「社區」或「利害關係人」。真實生活裡一個人可能同時是台泥員工、家庭裡的父親，也是地方的一份子。公正轉型所面對的，不是一個個被分類的人，而是生活在不同場域、擁有不同角色的完整個體。

同樣的道理，也適用在今天跨越不同國家、文化與社會條件營運的台泥。公正轉型可以有共同的原則，卻不可能有一套由總部設計完成，再複製到每個地方的答案。有的地方正在面對工作技能的改變，有的地方同時面對高齡化、人口外移或極端氣候的衝擊。真正的方法，還是要回到現場，讓生活在其中的人一起找出適合自己的做法。

在台泥2025年的公正轉型報告裡，我們談了很多「信任」。一年之後，信任依然是所有改變的基礎，但AI帶來的這一波快速轉型，也讓我們多了一層理解：公正轉型不只是企業為受到影響的人做了什麼，更重要的是，人能不能在這個過程中取得能力，參與自己的改變。

當答案還沒有出現的時候，我們一起學；有人先學會了，也可能再帶著另一個人往前走。或許，這正是公正轉型下一步更重要的意義：

> 讓人不只是轉型的接受者，
> 也能成為轉型的參與者。

CONTENTS





永續團隊的話 09

壹 台泥淨零轉型之路 06
— 邁向2050的淨零轉型路徑 06
— 雙軸轉型 07
帶動從技術走向人的轉型

貳 台泥的公正轉型承諾 08

參 行動方案 09
員工 09
— 人與無人電動礦卡的轉型實踐 09
— 因應AI衝擊 強化職能再培訓 13
— 留住現場關鍵技術 建立自有砌磚人才 13
社區 14
— 承擔社區公共服務 推動DAKA園區發展 14
— 以對話建立信任 推動再生資源利用中心 16
— AI未來賦能計畫 18
— 嘉義漁電共生案場 實踐能源轉型與在地共存 21
供應商 24
消費者 26
— 確保轉型過程中的供電穩定 26
— 以低碳建材 減輕使用端的負擔 27
— 走出廠區大門 與社會展開轉型對話 28

肆 結語 31



報告期間為2025年8月至2026年7月，部分資訊延伸至報告發行日前發布。

TCC GROUP HOLDINGS
2026 JUST TRANSITION REPORT

封面故事
東澳國小學童走進花蓮和平一千公尺礦山，實地參訪無人電動礦卡系統運作，也採訪礦卡轉型的心路歷程。

總策劃｜葉毓君
總編輯｜林育朱
議題研究｜王彬墀、吳炳翰

專案執行
永續辦公室｜洪鈺綺、陸郁廷、胡曉君、簡桑兒、余明善 、朱威宇、劉于欣
供應鏈管理部｜楊勝弦、劉祐愷
和平廠｜林彥廷、馬楷崴、陳昱安、鄭士豪
蘇澳廠｜梁嘉麟
和平電力｜余宗謙、許心耘
台泥綠能｜林廷宇 、王建程、林子翔、林志盈、張廷瑋

美術設計｜賀氏創意工作室

台泥官方網站

台泥企業團 Facebook

台泥 LinkedIn

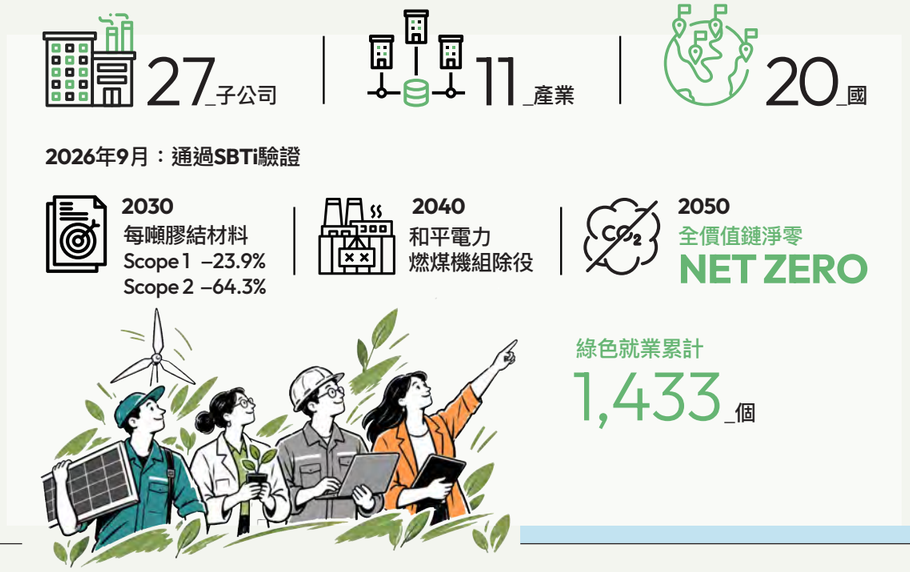
壹　台泥淨零轉型之路
TCC's Net-Zero Journey

邁向2050的淨零轉型路徑

台泥企業團旗下27家子公司，事業版圖橫跨11種產業及20國主力市場。其中，水泥製造及社會轉型能源部門(和平電力公司)不僅是主要營收來源，也是難減排(hard-to-abate)產業，因此成為轉型重點。

台泥以產業轉型推動減碳、積極參與能源轉型作為全面性淨零策略的雙軌核心，穩健朝向2050年淨零排放的長期目標邁進。在科學基礎減碳目標(SBT)方面，台泥原本的目標邊界僅涵蓋全球水泥及混凝土事業，隨著企業版圖擴大，已重新檢視並整併為全集團目標。2026年9月，台泥更新後的近期目標與2050淨零目標通過SBTi Services驗證，科學減碳承諾自水泥本業擴展至全集團，並首次完成2050淨零目標的設定與驗證。台泥承諾2050年前達成全價值鏈溫室氣體淨零排放，以2016年為基準年，2030年每噸膠結材料產品的Scope 1與Scope 2排放分別降低23.9%及64.3%，2050年Scope 1與Scope 2絕對排放量較2016年降低90%、Scope 3絕對排放量則較2024年降低90%。集團旗下NHOA Energy與Atlante亦分別通過近期目標驗證。

社會轉型能源事業方面，和平電力公司預計除役時間不晚於2040年。台泥積極佈局太陽能、風電、地熱與儲能等綠能產業。



雙軸轉型
帶動從技術走向人的轉型

台泥的淨零路徑，不只是能源結構的改變，伴隨人工智慧(AI)與數位技術的快速發展，台泥正面臨淨零與數位的雙軸轉型。

國際能源總署(International Energy Agency, IEA)2025年發布的首份《Energy and AI》專題報告指出，若既有的AI應用被廣泛採用，至2035年可在終端使用部門減少約14億噸CO_2排放，約佔屆時全球能源相關排放的5%；而在工業領域，AI能依據產業特性顯著減少能源消耗與提升能源效率，例如鋼鐵、水泥等重工業大約可提升3%至5%的能源效率[1]。麥肯錫(McKinsey)的實證研究更顯示，單一水泥廠導入AI自主控制系統後，產量與能源效率提升幅度可達10%，同時降低能耗與碳排放[2]。

然而，AI在促進減碳的同時，也帶來勞動市場的結構性衝擊。世界經濟論壇(World Economic Forum, WEF)《Future of Jobs Report 2025》預測，2025至2030年間，全球將新增1.7億個工作機會，同時有9,200萬個工作機會被取代，淨增加7,800萬個[3]。被取代的多為重複性、例行性的基礎操作工作，而新增的則集中於需要更高技能的領域。

國際勞工組織(International Labour Organization, ILO)的研究則指出，AI對多數職業的主要效應將是「增強」而非「取代」，而關鍵在於是否提供充分的再培訓與轉型支持[4]。

台泥深刻理解AI的雙面性，我們推動數位轉型，不是為了以機器取代人，而是為了讓人在更安全的環境中工作、用更高效的方式減碳，並在轉型的過程中獲得新的技能與機會。在和平礦山，無人電動礦卡將司機從時而高溫、時而濃霧密布的駕駛環境中解放，轉而擔任中控室調度與車輛維護的角色。2026年底，台泥預計建置完成和平水泥廠的水泥製造數位孿生(Digital Twin)，透過模擬優化窯爐參數與替代燃料配比，進一步降低單位熟料的能耗與碳排放。在員工培訓方面，永續進化研究所不僅傳授減碳技術，也同步導入數位素養課程，協助同仁因應雙軸轉型下的職能變化。

台泥從不迴避技術帶來的衝擊，但我們選擇讓技術為人服務，而不是讓人為技術犧牲。

[1]國際能源總署(IEA)，2025。《Energy and AI》，巴黎。
[2]麥肯錫McKinsey & Company，2019。〈Artificial intelligence helps cut emissions and costs in cement plants〉，麥肯錫官網。
[3]世界經濟論壇（WEF），2025。《The Future of Jobs Report 2025》，日內瓦。
[4]國際勞工組織（ILO），2023。《Generative AI and Jobs: Policies to Manage the Transition》，ILO Research Brief，日內瓦。作者：Gmyrek, P.、Berg, J.、Bescond, D.。

貳 台泥的公正轉型承諾
TCC's Commitment to Just Transition

2015年《巴黎協定》提及勞動力公正轉型之重要性，國際勞工組織亦制定相關指引，這些國際趨勢所倡議的精神，與台泥「尋求人類文明與大自然間之平衡關係」及「以社會利益為宗旨」的永續使命一脈相承。

在邁向淨零轉型的過程中，台泥依循《利害關係人議合政策》，積極與各方保持開放對話，包含員工、營運所在地之社區、供應商夥伴以及消費者，全面落實Total Care Commitment及Total Climate Commitment。

為此，我們致力為不同利害關係人群體建立合適的議合策略與方式，深入瞭解他們的觀點與期望，評估轉型過程可能帶來的影響並尋求共識。2024年底，台泥啟動內部工作坊進行初步辨識，以影響力、受衝擊程度及依賴度等因子評估優先性，盤點淨零轉型下受影響之利害關係人，鑑別主要受影響對象為員工、當地社區、供應商及消費者。

台泥的公正轉型路徑，源於每一個營運現場真實的課題。每當一項轉型計畫成形，我們隨之盤點可能受到衝擊的對象，在轉型實踐中即時辨識問題、展開對話、採取行動。水泥窯爐不能停，礦山作業不能等，台泥的產業特性要求我們在運轉中解決問題，也讓每一次的盤點與回應，都緊貼著真實發生的轉型現場。

台泥依各轉型專案逐案鑑別受影響之利害關係人，本表彙整本報告所揭露之轉型專案及其對應之受影響對象，不代表台泥淨零轉型影響範疇之全部。

轉型專案	受影響對象	議題	對應章節
和平礦山無人電動礦卡	礦卡司機	無人化後的職務改變	員工
永續進化研究所	全體員工	生成AI帶來的職能重組	員工
再生資源利用中心	和平村居民	廢棄物設施設於社區的疑慮 就業機會分配	社區
AI未來賦能計畫	花蓮、宜蘭社區的學童及居民	社區數位落差	社區
嘉義漁電共生案場	原養殖戶、地主、返鄉漁青	生計與養殖權益	社區
供應商能力建構計畫	供應商	低碳要求帶來的能力落差	供應商
低碳建材與綠色能源服務	營建端客戶、一般消費者	轉型成本的轉嫁與供電穩定 轉型過程中的產品選項與供電穩定	消費者

參 行動方案
Just Transition in Action

員工
EMPLOYEES

在台泥邁向淨零的轉型旅程中，我們深知最核心的課題是人。台泥將員工視為重要的夥伴，我們秉持「多元包容性與工作機會均等」的原則，將確保員工不論其「個人性別(含性傾向)、種族、階級、年齡、婚姻、宗教」等背景，在轉型過程中皆能獲得平等的機會或支持，並提供員工必要的訓練機會以發展其職涯。

面對轉型帶來的營運結構改變，台泥承諾將「尊重員工的基本人權保障，維護員工享有組織工會與團體協議的權利，並提供多元化的溝通機制及平台確保和諧雙贏的勞資關係。」，並依循《利害關係人議合政策》的精神，確保員工或員工代表參與之機會。

人與無人電動礦卡的轉型實踐

台泥邁向淨零的過程中，礦山的低碳化是無法迴避的一環。礦山運石作業長期倚賴柴油驅動的大型礦卡，是礦山碳排來源之一。導入電動化、無人化礦卡，是台泥兼顧淨零目標與工作場所安全的解方。然而，技術的升級從來不是中性的。當無人電動礦卡取代傳統柴油礦卡，第一線礦卡司機面臨的是職位的根本性變革。如何讓這些同仁在轉型中不被遺落，是台泥導入計畫中的核心環節。

三年三廠　逐步累積的人員轉型作法

台泥的無人電動礦卡並非驟然導入花蓮和平礦山，而是歷經三年、跨越三個廠區逐步累積的成果。2022年，中國大陸句容廠成為台泥第一個AI智能礦山，導入14輛無人電動礦卡，透過雷達與視覺攝影機等感知設備結合5G即時回傳，由AI自動規劃礦車最適路徑，驗證技術的可行性。2024年12月，中國大陸英德廠完成導入並開始運行，並開始處理礦卡司機的職務轉任，三名受訓司機中，兩名轉任無人礦卡調度員，一名轉任其他車輛駕駛。

每一次導入，台泥對人的安排都比前一次更完整。句容驗證了技術可行，英德開始把職務轉任納入導入計畫，到了花蓮和平礦山，台泥發展出動態職能轉換、陪伴式培訓的作法。由最熟悉現場的主管，依每一位同仁的技能與意願逐一評估、量身安排轉職路徑，再由跨部門團隊提供長期的陪伴與培訓支持。我們藉由和平礦山的實踐，說明這套方法如何運作。



轉型決策之初
建立人力配置評估機制

花蓮和平礦山海拔超過一千公尺，是台泥重要的石灰石開採基地，常年濃霧瀰漫的地形長期是礦山安全管理的最大挑戰。2024年4月的花蓮大地震，進一步促使台泥加速評估礦山自動化的可行性。當12台無人電動礦卡準備取代傳統柴油礦卡，運石組的14名礦卡司機的職務將面臨根本性的改變。

台泥沒有等技術導入後才處理人的問題，在無人電動礦卡正式進場之前，便啟動針對受影響員工的系統性評估。初期先由礦場主管、運輸組工程師、現場領班等資深現場主管逐一評估司機特質，評估面向包含技能背景、年資、個人意願與學習能力等。

14名司機重組為四支功能小組，中控室組負責透過系統遠端監控與排程12台無人礦卡，道路維運組專責維護無人礦卡所需的高規格路面，動力後勤組負責加油車、加水車及礦場附屬機具的維護保養，整備機動組則承擔彈性支援與無人車無法執行的特殊作業。這個分組的過程並非單純由上而下指派，導入初期領班仍持續關懷轉任後的調適狀況，對於少數仍持保留態度的同仁，主管再透過一對一溝通逐步化解其疑慮，將同仁的意願與顧慮實際反映在最終的安置上。在礦山服務逾二十年的領班陳星榮，對每一位司機的個性瞭如指掌，他說到：「相處久了，大概都知道每個人的個性和適合的位置。」

對台泥而言，社會對話未必是一場正式的座談或問卷。在濃霧瀰漫的礦山上，它是領班累積了二十年對每一位同仁的認識，是在推進過程中一邊實作、一邊聆聽與調整的判斷。這也正是台泥辨識技能缺口的方式，不是攤開一張抽象的職能盤點表，而是把員工的去向交給最貼近現場的人，在日常的相處與對話裡，逐一為每一個人找到位置。

陪伴式培訓
帶動五十歲礦山老將跨過技術的門檻



轉型過程中挑戰最深的，是中控室的四名成員。他們要從操作實體礦卡，轉換為透過電腦螢幕監控、排程、即時調度無人礦卡。這四人平均年齡超過五十歲，在此之前都鮮少使用電腦。

面對這個門檻，台泥與原廠協調，安排工程師駐點一年手把手教學，從如何移動滑鼠、如何在系統上繪製車輛路徑、到如何處理突發狀況，採「做中學」的方式。這群礦山老將也展現出令人意外的學習韌性，調度員陳炳坤將操作流程一步步畫圖標記成小抄，隨身帶著小抄複習；田祥虎和同伴用手機錄下工程師的示範影片，大家輪流傳閱反覆觀看。經過三個月的訓練，中控室四人便已能獨立執行路線規劃、車輛排程與現場異常處理。

中控室以外的轉任同仁，則多為既有技能的延伸與深化。道路維運組的林建奇在進入台泥前便有相關機具駕駛經驗，主管據此安排其職位。培訓過程中若需要新的證照，台泥全額支應相關費用，有兩名員工因此取得挖土機操作執照，以符合道路維護作業的技術需求。林建奇分享他的心得，「以前開卡車只要裝完料照著路開就好，現在要去想路要怎麼鋪，我覺得比以前有趣。」



轉型過程中不遺落任何人的嘗試

無人電動礦卡的導入，對於環境與職安都帶來具體改善。電動礦卡取代原有柴油車輛，大幅削減礦山作業的碳排放與廢氣污染。在職場安全層面，起濃霧時，司機不再需要在能見度極低的情形下，提心吊膽地駕駛礦卡。領班陳星榮說到，「以前霧太大看不清楚就不能開，現在人不用在車上，安全性確實提升了。」

截至目前，14名受影響的礦卡司機全數留任，無一人因導入無人礦卡而失去工作。這個結果來自台泥在決策階段就把不遺落任何人設為目標，並將其轉化為一系列具體配套措施。

持續進化的轉型之路

和平礦山無人電動礦卡的實踐，代表著台泥不僅再次成功導入新技術，也展示了在技術轉型過程中，不遺落任何人的實踐；同時，一群超過五十歲的礦山工人，展現了學習意願與韌性，讓轉型成為企業與員工一同對等的集體進化。

台泥也清楚認知到，這是一段現在進行式，而非已經完成的里程碑，在公正轉型的實踐上，未來仍然有許多持續精進的方向。



台泥透過陪伴式培訓與量身打造的轉任措施，讓第一線老將攜手新車隊並肩邁向淨零。

因應AI衝擊　強化職能再培訓

生成式AI的興起，把自動化的討論從體力與例行工作，推向了白領與知識工作。國際勞工組織估計，全球約每四名工作者中就有一人，其職業對生成式AI存在一定程度的暴險，而暴險程度最高的，正是處理文件、報表與行政作業的文書事務類工作[5]。同一系列研究也指出，多數職業是部分任務可被自動化、其餘仍需人力判斷，轉型的主要形態是職能被重組，而非整份工作消失[6]。

台泥的轉型是淨零與數位並進的雙軸轉型，員工要面對的不只是綠色技能的缺口，也是AI帶來的職能重組。無論是總部的行政與專業幕僚，或各廠負責報表與文件作業的同仁，都正處在暴險較高的一端。

台泥於2025年開設碳學院，原本聚焦於提供員工淨零與碳知識，隨著AI的快速發展，為了協助同仁因應，2026年3月碳學院正式升級為永續進化研究所，學習地圖擴大涵蓋環境永續、AI應用、公正轉型與營運韌性等面向的五大核心能力體系。

永續進化研究所的課程設計對應了前述研究的結果，AI應用實作相關的課程聚焦員工日常繁瑣的文書作業，希望協助同仁把時間釋放給需要人為判斷與創造的工作。台泥在課程設計上優先對應暴險最高的職能，讓技術從潛在的替代者，轉為員工手中的協作工具。在此之前，永續進化研究所另設全體必修課程，由外部法律與產業專家講解使用AI的法律與資安風險，以及AI時代員工不可取代的價值，協助同仁在安全的基礎上使用新工具。2026年升級以來，截至7月初已上架10堂課程，並在台灣、中國大陸等營運據點辦理7場實體課程，讓學習不只停留在線上。

留住現場關鍵技術　建立自有砌磚人才

水泥旋窯的築爐砌磚，是攸關產線穩定的關鍵技術，台泥長期以來多倚賴外包施工隊。近年受少子化與資深技術人員退休影響，這項技術面臨傳承斷層。台泥選拔熟悉燒成作業的同仁，前往中國大陸英德廠接受築爐砌磚培訓，2026年成立自有砌磚隊，並建立技能檢定與相應薪資加給。這項安排雖非由減碳技術所驅動，卻同樣回應了產業轉型下的技能傳承與第一線人力韌性。

[5]國際勞工組織（ILO），2025。《Generative AI and Jobs: A Refined Global Index of Occupational Exposure》，ILO Working Paper 140，日內瓦。作者：Gmyrek, P.、Berg, J.、Kamiński, K. 等。
[6]國際勞工組織（ILO），2023。《Generative AI and jobs: A global analysis of potential effects on job quantity and quality》，ILO Working Paper 96，日內瓦。作者：Gmyrek, P.、Berg, J.、Bescond, D.。

社區
COMMUNITIES

台泥認為，工廠不是獨立、隔絕的個體，而是與周遭環境、社區居民密切相關的地方，也是社區的一部分。在台泥淨零轉型的路上，台泥希望對營運據點周邊社區帶來正向的社會影響，透過深化與地方的連結，促進社區居民對減碳轉型的認知與認同，並鼓勵其在日常生活中採取實際行動，一同構建永續未來。

台泥的社區行動有其獨特的實踐路徑，不同於制式的敦親睦鄰或單向回饋。我們試圖讓工業設施轉化為社區較為缺乏的公共服務，因轉型創造的新職位提供給在地居民或女性，並透過部落共決制度將決策權還給社區，這些做法是台泥自身產業特性與在地共生關係的必然結果。

經過多年的累積，台泥DAKA園區不僅成為和平社區的一部分，也成為台泥可以參照的典範。而如今，我們也試圖將這個典範轉移到新進入的能源轉型前線—嘉義漁電共生案場周邊社區。

承擔社區公共服務　推動DAKA園區發展

2020年，台泥將花蓮和平水泥廠部分場域對外開放，打造台泥DAKA開放生態循環工廠。對和平社區帶來最直接的改變之一，是工業設施的功能正在擴大。水泥廠不再只是生產基地，而開始補足社區還缺乏的公共服務。

2026年3月，DAKA園區造訪旅客突破一千萬人次。這個里程碑代表的不只是觀光數字，而是多年來累積的兩種社會價值，在地的經濟機會與在地的社會安全網持續發揮作用的成果。



張安平董事長與和平國小學生一同迎接DAKA突破千萬人次，見證台泥落實與社區共好的長期承諾。

從工業聚落到創業舞台

台泥DAKA園區位處花蓮秀林鄉偏遠地區，過去和平村以製造業就業為主，非製造業的工作機會極為有限。園區開設後，台泥提供DAKA市集的空間與資源，讓周邊社區居民得以小成本創業。部落婦女投入手作商鋪經營，部分攤主在發展出商業模式後轉往市區設店，甚至自行經營旅行社，逐步累積起可以帶著走的經營能力。這種讓居民靠自身努力累積經濟自主的路徑，是台泥在經濟上賦能社區的具體實踐。

旅人消費轉化為社區安全網

千萬名旅人在DAKA的停留與消費，透過園區的營收提撥機制，轉化為守護地方的實質力量。台泥於2022年成立「和平永續慈善事業基金會」，為尊重部落自治權益與治理傳統，開創「部落共決制」治理模式，邀請和平村村長及三位部落主席擔任董事，確保資源分配契合在地真實需求，專款專用於協助面臨緊急意外、家庭變故及生活困境的家庭。

自基金會成立至2025年底累計扶助當地

遭逢重大變故的家庭
155_個

補助金額達新台幣
4,059,416_元



DAKA園區也持續擴展功能，2025年起新設鸚鵡螺圖書館與塗鴉館兩座展館，前者展示台泥的淨零轉型歷程與保育成果，後者作為永續手作教育基地與企業ESG培訓場域。相關內容詳見本報告「消費者」章節。

大眾走進廠區周邊觀察小燕鷗，讓生態保育成為地方環境教育的生動教材。

以對話建立信任 推動再生資源利用中心

花蓮縣長期缺乏焚化爐，垃圾須長途北送或堆置掩埋場。台泥以水泥窯均溫1,300度的高溫技術結合氣化爐，提出在和平廠內建置再生資源利用中心(RRRC)的方案，同時達成解決花蓮垃圾圍城、減少跨縣市運輸碳排、就地處理廢棄物、底渣作為水泥熟料、轉廢熱為能等多重環境目標。

然而，對和平社區而言，無論技術多先進，「在自己家門口蓋一座垃圾處理設施」本身就是一個需要被慎重對待的決定。台泥在RRRC推動的前期，便意識到這不是一個可以用技術說明會就能解決的議題，而是必須走進社區、面對面回應每一個疑慮的長期工作。因此，台泥選擇逐戶走訪和平村約1,100位居民，親自說明水泥窯處理垃圾的規劃，回應對污染、氣味、噪音的擔憂。

在抗議與疑慮逐步轉化為對話的過程中，台泥也同步建立透明監測機制，例如，在園區設置24小時即時排放監測看板，氮氧化物、硫氧化物等數據同步連線花蓮縣環保局；針對戴奧辛、鉛等無法即時監測的物質，每季邀請第三方公正單位檢測，報告結果除送交縣府，亦公開於園區供居民查閱。

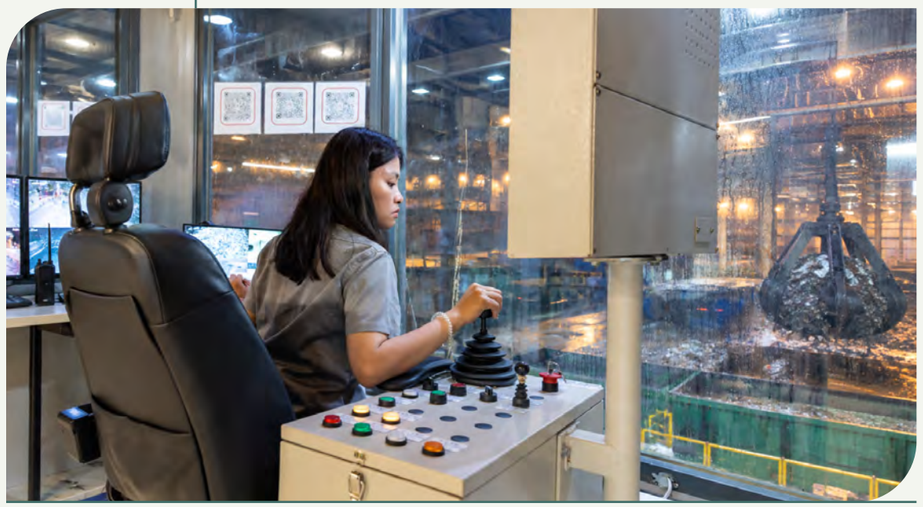


DAKA園區設24小時即時監測看板並連線環保局，落實公開透明，以減輕在地民眾對垃圾處理設施的疑慮。

歷經數年溝通，RRRC於2025年9月正式啟用，由花蓮縣環保局副局長及秀林鄉、和平村與鄰近澳花村意見領袖共同見證。自2023年7月試運轉至2025年12月底，RRRC累計為花蓮處理逾10萬噸生活垃圾，和平水泥廠因此減少3%煤炭使用量，累計減碳逾5.2萬噸。試運轉至今，戴奧辛排放量僅為法規標準的十分之一。2025年台泥主動邀請和平村與澳花村部落居民實地走訪，91.46%的參訪村民對園區環境整潔表達高度認同。

為部落女性開啟新職涯路徑

RRRC的啟用創造了新的就業機會，營運團隊優先招募當地社區居民，2025年聘用的15名成員中，12人設籍和平村、11位為原住民。其中數位女性員工經台泥出資培訓，取得「固定式起重機操作人員證照」，成為RRRC的抓斗操作員。



在地女性經公司全額培訓取得起重機證照，成為抓斗操作員，在男性主導的重工業場域開啟技術新職涯。

水泥業長期是男性主導的產業，抓斗、起重設備等技術職位過去幾乎沒有女性身影。RRRC為部落女性開啟一條新的職涯路徑，而且不只是提供就業機會，也透過企業出資培訓取得專業證照，讓這些女性員工擁有可以帶著走、未來在其他場域也能運用的技能。對長期由男性主導的重工業而言，這不只是幾份工作機會，更是讓多元共融真實發生在生產現場。

AI 未來賦能計畫

企業的轉型，不論是淨零轉型或數位轉型，都不應只發生在廠區內。如果廠區內的員工正在學習操作AI與無人化系統，而廠區外長期共生的社區居民卻因為數位落差被排除在外，那就不是真正的公正轉型。台泥認為，真正的轉型是對等的集體進化，致力讓生產據點周邊的每一位鄰居，都能擁有與企業並肩前行的能力。

2026年上半年，台泥將推動多年的「減碳生活親子存摺」升級為「AI未來賦能計畫」，從減碳知識推廣轉化為協助社區因應數位轉型，並以學校與社區兩條路徑同時推進。

走進校園　讓孩子看見家鄉正在發生的改變

專案首先從和平國小與東澳國小啟動，採取素養建立、技術體驗、產業實境三階段循序推進，帶領師生從認識生成式AI出發，實際操作無人機，最後走進智慧礦山。

東澳國小的老師觀察到，許多平時在課堂上學科表現平平的孩子，一握上無人機操控器眼神立刻發亮，在課堂的足球賽裡成為全場進球最多的人。

當學童走進海拔一千公尺的和平礦山中控室，看到過去在戶外曬得黝黑的叔叔伯伯正坐在螢幕前設定無人礦卡的行進路線，提問聲此起彼落。出身部落的礦卡駕駛員田祥虎已經轉任調度員，笑著回應「現在叔叔改用鍵盤和滑鼠設定路線，卡車有AI眼睛，自己會看路啦!」

課後回饋中，有4位和平國小的學生寫下同一件事，他們發現礦區工作者的職能已經改變，以前只要開卡車，現在變成在中控室畫路線給礦卡走，和平國小73%的學生表示希望未來有機會在礦區工作。帶隊的和平國小蔡佩蓉老師說，許多孩子的家人就在廠區工作，這次的共學讓孩子親眼見證家鄉正在發生的產業革命，進而對家人的轉型與工作感到驕傲。



和平國小學生首次嘗試用生成式AI產圖，興奮地與同學分享她的創作。

走進部落　把 AI 變成手邊的工具

2026年暑假，專案延伸至和平村與澳花村，合計辦理六場課程，超過九成學員表示滿意。課程從最熟悉的手機AI小幫手入門，涵蓋旅遊規劃、即時翻譯、圖卡設計與防詐辨識，也因應職場需求，帶村民學習用AI製作簡報、整理會議紀錄。

學員很快把AI用在自己的工作上。面對即將來襲的颱風，和平村村長馬上應用所學製作防颱海報；和平廠承攬商李大姐向小孩借了筆電來上課，完成高溫下的勞動風險的簡報，她說以前要摸索十幾個小時，現在輕鬆就能搞定；澳花村文健站的阿真發現用錄音讓AI整理會議紀錄，十分鐘就能完成過去繁重的逐字聽打工作。

無人機操作體驗則讓村民開始思考新工具的另一種可能。澳花村黃村長說，災害發生時人員可能進不去現場，但無人機可以先飛進去了解道路與河川狀況，不論防災、公務或農業管理，這都會是部落未來的重要工具。



和平國小學生以生成式AI創作出共學心得，將課堂學習、無人機操作與礦山參訪化為心中的永續家鄉。





在台泥承攬商工作的和平村民現學現用，以AI製作高溫作業相關勞安簡報，提升了職場溝通能力。

澳花村黃村長操作無人機後，期盼未來將科技轉化為守護村落與災後查勘的新工具。

社區課程同樣安排了智慧礦山參訪。中控室裡分享經驗的台泥同仁，多是住在同一個社區、彼此熟識多年的鄰居。參訪的林大姐說，她的先生就是和平礦山的礦卡司機，以前每天在山區開礦卡，那裡時常起濃霧，家人難免擔心安全。如今先生轉型駕駛壓路機、負責維護無人電動礦卡的行駛道路，看見智慧礦山的運作方式，也讓她終於放下心中的牽掛。和平村董村長也感性分享，她看到自己兒時玩伴、50多歲了還能學會用電腦，非常感動。

台泥同步委託外部團隊進行社會影響力評估，完整結果預計於2026年底發布。AI未來賦能計畫代表台泥對社區的承諾從「回饋」走向「賦能」，不是給予物資或金錢，而是讓社區居民擁有在數位時代自主發展的能力。



台泥同仁手把手教學，陪伴國小學童學習AI工具，跨越世代數位鴻溝。



和平村長將課堂所學即刻應用於公務，運用AI工具自製宣傳圖卡，讓資訊有效傳達給村民。



嘉義漁電共生案場 實踐能源轉型與在地共存

台灣地狹人稠，土地資源有限，漁電共生因而成為能源轉型的重要路徑之一。然而外界對這項政策始終存在兩個質疑，一是太陽能板下究竟養不養得出魚，二是原本靠魚塭維生的養殖戶是否終將被光電板取代。

這兩個質疑，台泥並非旁觀者。2025年，台泥嘉謙綠能因與個別養殖戶的溝通過程發生爭議，未能達成一致的認知，後續導致嘉義義竹漁電共生案場F區遭主管機關撤照。台泥在2025年公正轉型報告中誠實記錄了這次挫敗，也記取了教訓。

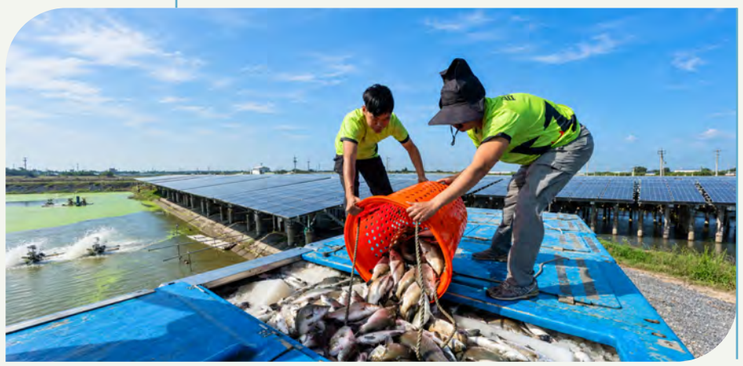
若能源轉型的代價是讓一個世代的養殖戶失去生計、讓農漁村加速凋零，那麼這樣的轉型並不公正。過去一年，台泥以兩項行動回應這個命題，一是把養殖做起來，並且讓經濟效益能留在養殖戶手上，二是把案場打開，讓外界看見社區的人與物產。

輔導養殖戶取得獨立產銷履歷

台泥在漁電共生的合作模式上，採取的作法是直接面對地主與養殖戶，以原養殖戶優先承租為前提，不強迫改變養殖魚種。義竹一期A至F區自啟用以來，原養殖戶續養比例維持在50%，其餘養殖戶因年事已高無意願續養，其魚塭由台泥自有的漁青團隊接手，或長租予外部養殖戶，讓有意投入的返鄉漁青取得穩定的經營基礎。

在生產端，台泥綠能希望讓養殖戶擁有屬於自己的產銷履歷，他們便能自主定價、自主尋找通路，議價能力與銷售權益都留在自己手上，而不必依附於企業。

台泥攜手國立高雄科技大學海洋生物技術系團隊與阿里山創生團隊，輔導養殖戶導入益生菌培養應用，以科學養殖取代傳統用藥風險。益生菌能有效分解有機汙染物、降低水質波動，使魚體維持健康狀態。2025年11月底，嘉義一期案場自養池啟動開撈作業，三池共收成鱸魚與虱目魚逾16,000台斤，合作盤商驗收時，確認魚體規格與健康度皆符合市場要求。這次收成的規模與品質，具體回應了外界對漁電共生養殖量能的質疑。



台泥綠能團隊在漁電共生案場自養池收成逾16,000台斤漁獲，以實績回應外界對光電養殖量能的疑慮。

2025年12月3日，台泥綠能宣布啟動嘉義縣首例漁光案場的產銷履歷驗證。台泥並未以企業名義申請一張涵蓋整個案場的總體證書，而是選擇輔導案場內每一位合作的原養殖戶與返鄉漁青，各自取得屬於他們獨立自有的產銷履歷驗證，截至2026年8月底，87%參與輔導的養殖戶取得驗證。

> *台泥釋出養殖區域、支持漁青創業，*
> *目的是讓能源轉型創造的價值回到養殖戶身上，*
> *而非集中於企業。*



台泥綠能漁電共生案場所在的菜舖里，村莊裡的阿嬤熱情教導綠能團隊同仁如何製作蘿蔔泡菜。

串聯在地人與物產　促進社區共榮

台灣漁村面臨另一個結構性課題是人口流失且邁向高齡化。願意從事傳統漁業的人越來越少，收入不穩定，年輕人外流，長輩的技藝與經驗隨之流失。能源轉型若只帶來電力與租金，卻沒有為社區注入新的活力，這不是真正的共生。

2026年4月，台泥綠能攜手B型企業島內散步，在嘉義布袋與義竹推出「尋光記」遊程。以漁電共生案場為核心，串接周邊在地小農、返鄉青農與社區長輩， 累計約70位民眾一起實地走訪案場與周邊社區。

為了讓經濟效益留在地方，不僅所有活動收益40%直接回饋在地社區，更邀請四家在地小農品牌設攤，讓遊客直接向小農消費，單次活動即為在地小農帶來22,500元的產物收益。午餐場域選在已停辦的正義國小，以布袋當地產物設計菜單，讓閒置的校舍空間重新發揮社區聚會的功能。

最具意義的設計，是台泥與島內散步邀請在地的「菜脯阿嬤」重回學校，將她們過去快刀切菜脯的技藝，以教學形式傳授給遊客。對這些長輩而言，這不只是一場活動，而是讓她們的經驗重新被看見、被需要。誠如吉谷農園創始人蔡吉隆所說，太陽能板不只是發電，更能讓企業把電轉化為人文關懷，成為社區綠色照顧與青農產業升級的動力。

尋光記的下一步，是讓它從一次性的活動變成可持續運作的模式。台泥綠能計畫將這套漁電共生旅遊的轉譯經驗開源，讓地方政府與其他企業都能複製應用，也為高齡漁村找到另一種可能，讓長輩透過分享經驗，重新找回尊嚴與舞台。

供應商
SUPPLIERS

我們深知，淨零轉型不只是一個企業內部的議題，而是需要整個價值鏈共同參與的工程。我們將公正轉型的理念延伸至供應商管理，建立供應商能力建構計畫，因應供應商各自的情形提供不同的支持，致力於建立一個互利共榮、更具韌性的低碳供應鏈。



台泥舉辦供應商小燕鷗家庭日活動，將與自然共好理念從職場傳遞至家庭。

建立多元培訓機制
提升供應商低碳轉型能力

2025年起，台泥大幅擴展供應商能力建構的範疇，不論是新進或既有供應商，從過往以碳盤查為主的單一主題培訓，發展為涵蓋更多面向的系統性課程體系，包括環境管理、品質與永續採購、碳管理、負責任商業行為、職業安全與健康，以及台泥供應商管理政策。其中，職業安全衛生與工時管理課程的納入，反映了台泥對公正轉型中「尊嚴勞動」精神的重視，能力建構不僅是協助供應商減碳，也包括協助其改善勞動環境與管理品質。

為進一步降低學習門檻，台泥於2025年底建置「供應商永續學習平台」，供應商可登入自主學習。平台提供涵蓋碳名詞知識、淨零碳規劃基礎、身心健康、誠信道德等多元課程，至2026年7月底累計137家供應商上線學習。

從風險辨識到精準輔導 支持供應商持續改善

自主學習能覆蓋的是有意願也有餘裕的供應商，但真正需要協助的往往不會主動舉手。台泥分析297家重要供應商永續問卷填答狀況，綜合書面審查及實地審查結果，辨識供應商在永續管理上待強化的面向，據此邀請他們參加能力建構計畫中相應面向的課程。2025年辦理了25場線上及實體課程，優先邀請經辨識的高風險供應商，名額有餘時亦開放其他供應商報名，全年共有335家供應商參與。



台泥舉辦實體課程，邀請供應商深入交流，共同提升永續實務能力。



台泥協助議價，帶領中小企業夥伴參與產品碳足跡訓練營，降低供應商轉型成本。

整合採購資源
協助降低轉型成本

對許多供應商而言，取得產品碳足跡認證的障礙不在意願，而在成本。單一供應商獨自尋找驗證或輔導單位，議價能力有限，費用往往成為卻步的原因。

台泥提供議價能力與整合的窗口，向驗證與輔導單位洽談合約，為供應商爭取到較有利的價格，供應商自行負擔費用參與產品碳足跡集中訓練營。2025年共辦理2場，共17家供應商參與。

消費者 CONSUMERS

消費者是淨零轉型中位置最特殊的一群人，他們並未參與轉型決策，卻會直接承受轉型的結果。當電力結構改變，他們最關心的是家裡的電還穩不穩；當建材被要求低碳，增加的成本最終可能反映在工程造價與住宅價格上。

台泥認為，能源與產業的轉型不應以犧牲供電穩定或增加消費者負擔為代價。台泥在供電端確保轉型過程中電力的平穩過渡，在產品端發展能同時降低碳排與使用端消耗的低碳建材，並將產業現場向社會打開，讓消費者有機會親自檢視轉型如何進行。

確保轉型過程中的供電穩定

根據能源智庫 Ember統計，2025 年全球再生能源發電占比已提升至 33.8%[7]，百年來首度超越燃煤。然而再生能源的發電量隨天候與時段波動，若缺乏足夠的調節能力，這些波動最終會以供電風險的形式落到一般用戶身上。在台灣，台泥的做法是讓綠電的開發與電網的調節能力同步推進，使轉型的過程不以消費者的用電穩定為代價。

台泥綠能是台灣唯一投入太陽能、風電、地熱發電及海洋能的全方位再生能源公司，自 2021 年至 2025 年已發出 6.52 億度綠電，相當於減碳約 58.5 萬噸。在調節端，花蓮和平與宜蘭蘇澳的儲能案場每日可協助調節北東電網 290 MWh 的離尖峰用電，透過離峰儲電、尖峰放電穩定電網，降低再生能源波動對一般用戶造成的供電風險。

台泥旗下和平電廠目前仍是台灣北東電網不可替代的主要供電來源，機組將持續運轉至不晚於 2040 年的設計年限。在綠電與儲能的量能足以承接北東地區用電需求之前，和平電廠的持續運作，是確保轉型過程中電力供給平穩過渡的必要安排。除役的時程因此不只是一項減碳決策，其中也包含了對區域供電穩定的考量。

在用電端，台泥也讓消費者有參與電力調度的具體選項。NHOA.TCC充電服務為台灣的電動車主提供純綠電充電，並持續推動離峰充電倡議，鼓勵車主避開用電尖峰時段，以實際行動參與電力調度。

[7] Ember，2026。《Global Electricity Review 2026》

海外據點面對的是不同的電網課題

台泥的綠色能源事業橫跨台灣與海外，各地電網的限制條件並不相同。在歐洲，制約再生能源發展的主因是電網饋線容量不足，台泥以充儲一體模式整合綠色能源與虛擬電廠(Virtual Power Plant，VPP)，已落地法國、義大利、葡萄牙、西班牙與瑞士，協助當地緩解饋線瓶頸。台泥儲能與NHOA Energy全球已併網及建置中的儲能案場容量達 5 GWh以上，台泥集團在全球設置的電動車充電站超過1,000座。這些基礎設施回應的是各地電網自身的限制，與台灣北東電網所面對的供電穩定課題性質不同。

以低碳建材　減輕使用端的負擔

根據聯合國估計，2050年將有68%的人口集中在城市，城市建築與公共工程的碳排放占比將達全球的43%。聯合國氣候變化綱要公約(UNFCCC)《Climate Action Pathway: Human Settlements》並指出，2030年前所有新建建築、基礎設施與翻修工程的隱含碳須減少至少40%。這意味著低碳建材將從選項逐步成為基本要求，而轉換過程中增加的成本，若沒有相應的設計，最終會反映在工程造價與住宅價格上。台泥發展低碳建材的方向，因此不只是降低產品本身的碳排，也在於讓下游用更少的材料達到同樣的結構需求。

在台灣，台泥持續擴展低碳建材的產品線。卜特蘭石灰石IL型水泥以石灰石部分替代熟料，在維持強度的前提下降低碳排放；超高性能混凝土(UHPC)減碳60%、生命週期達120年，以更少的建材用量達到更高的結構強度，長期而言減輕了重建與維護的負擔；透水混凝土回收廢棄混凝土轉化為再生粒料，排水力達極端降雨的5倍，在實踐資源循環的同時，為城市打造因應極端降雨的海綿韌性。



UHPC外牆具備高耐久性與抗侵蝕特質，以低碳新技術降低建築後續維護與重建的隱形成本。

在海外據點，台泥子公司CIMPOR以煅燒黏土與石灰石取代傳統熟料，發展deOHclay煅燒黏土水泥，象牙海岸Abidjan廠相較傳統水泥減碳31%，喀麥隆Kribi廠減碳23%，迦納Tema廠已於2026年7月投入運轉。CIMPOR並投入低碳3D列印建材的研發與製造，以優化配方使材料成本降低約83%，突破了3D列印建築商業化的成本瓶頸，目前已供應葡萄牙32戶社會住宅，並投入葡萄牙Alfena興建歐洲最大3D列印建案、共53棟建築。

走出廠區大門 與社會展開轉型對話

對台泥而言，公正轉型不僅是企業內部的行動，也是需要被社會理解的歷程。因此，台泥選擇打開大門，透過三項面向社會大眾的行動，將轉型的故事從廠區帶向大眾。

80周年《築夢文明》特展 讓水泥與社會對話

2026年適逢台泥創立80周年，台泥於台北華山文創園區舉辦《築夢文明》展覽，選擇以面向社會大眾的方式，完整呈現企業正在進行的轉型。

展覽將台泥的轉型路線圖轉化為可感知的現場體驗。在淨零轉型方面，台泥首度向大眾展示和平礦區全面導入的AI無人電動礦山車系統，12輛電動礦卡透過以電代油，預計每年減少848噸碳排放並降低78%動力成本。

在資源循環方面，以「城市採礦」(Urban Mining)為主題，呈現台泥如何將社會與工業代謝物轉化為生產資源，包括在西非喀麥隆以廢棄可可果殼取代煤炭作為替代燃料，以及以煅燒黏土為核心的低碳製程。在能源轉型方面，台泥展示了2026年起在歐洲參與電力交易市場的佈局與創新方案。



親子在《築夢文明》展場認識低碳電動預拌車，讓綠色運輸轉型走進日常生活對話。



民眾走上UHPC打造的拱橋，親身感受低碳建材減碳、不減強度。

展覽同時設置三場《未來文明學堂》講座，由在礦山、工業港和漁電共生案場工作的第一線工程師，向民眾說明這些轉型在日常營運中的實際運作。展場將漢摩拉比法典的水泥復刻石碑與《巴黎氣候協定》並置，把公元前18世紀人類第一套成文法典與2015年全球氣候條約放在同一個空間，傳達水泥作為文明載體的角色正從「建設」走向「永續」。

《築夢文明》吸引約4,000位民眾入場，第二階段加映已移師總部大樓持續展出。對台泥而言，80周年不是回顧過去的時刻，而是向社會說明未來的起點。

「尋光記」遊程　帶大眾走進漁電共生現場

漁電共生是台灣能源轉型的重要路徑，但社會大眾對此仍存有許多疑問，例如大規模光電是否與養殖爭地、太陽能板下究竟能不能養魚。然而，多數人接觸能源轉型的管道僅止於政策論述或爭議新聞，少有親身理解與當面提問的機會。這份理解落差若無法被回應，能源轉型便難以取得社會信任的基礎。基於此，台泥綠能於2026年4月世界地球日前夕，與B型企業島內散步在嘉義布袋合作推出台灣首場漁電共生主題的「尋光記」遊程，將年發電量約5,900萬度的運轉中案場直接向大眾開放。



「尋光記」帶領大眾直接走入魚塭，由科技養殖漁青當面解說，以透明對話化解對光電案場的疑慮。

這趟遊程的重點不在觀光，而在讓大眾親自檢視。參與者走進太陽能板下如常養殖的魚塭，聽科技養殖漁青說明友善養殖的做法，也能就「用什麼水清洗光電板」這類最直接的疑問，當場向案場工程師提問並得到以現場數據為依據的回應。

為使這場對話涵蓋多方視角而非單向說明，台泥綠能同時邀請嘉義縣政府代表、周邊里長與學界專家實地參與。透過把爭議現場打開、讓大眾走進來，台泥將原本停留在新聞與政策層次的能源轉型，轉化為可被親自察看、提問與驗證的公共經驗。至於台泥與在地養殖戶及社區在生計維繫、青銀共融與閒置校園再利用上的合作，詳見本報告「社區」章節。

打造全新展館 在產業現場傳遞轉型知識

2025年11月，台泥於台泥DAKA再生資源利用中心一樓啟用「鸚鵡螺圖書館」，以文明、自然、永續為主題，展示水泥工藝復刻的《羅塞塔石碑》、數億年前的鸚鵡螺化石等文物，以及百蕨園的蕨類保育成果，讓訪客在垃圾氣化處理的現場樓上，親身感受水泥從建材轉化為知識載體的可能。2026年3月啟用的「塗鴉館」則作為永續手作教育基地，開放公眾租借為課程與會議場域。



村民俯瞰廢棄物處理流程，打破對傳統垃圾處理設施的刻板印象。



兩座展館的啟用，讓DAKA從觀光景點進一步成為完整的永續教育路徑，越來越多企業與公部門團體選擇到DAKA進行全日ESG培訓，搭配已取得環境教育場所認證的和平生態工業港與和平電廠參訪，再轉往RRRC與鸚鵡螺圖書館，親眼見證資源循環如何在產業現場真實運作。自2025年10月試營運起，至2026年7月底累計接待2,305人次參訪。

天下永續會造訪鸚鵡螺圖書館，交流淨零轉型與地方共生的實務經驗。

肆 結語
Conclusion

台泥的公正轉型，並非始於一份先於行動的完整藍圖，而是在持續運轉的營運現場即時辨識課題，並加以回應與解決。這份報告呈現的，正是台泥獨特的轉型路徑，由最熟悉現場的人安排同仁的去向，由第一線逐戶回應居民的疑慮，看見每一個利害關係人群體各自面臨的課題，再逐一尋找答案。

台泥依各營運現場的課題、條件及資源，逐一發展作法。這樣的作法倚賴長期累積的關係與現場判斷，涵蓋範圍因此有限，也難以迅速複製到所有據點，仍有許多尚待建立與精進之處。公正轉型不是企業單方面完成的承諾，而是與員工、社區、供應商及消費者一同對等的集體進化。

這條路，我們仍在其中。





TCC

GROUP HOLDINGS