

馬來西亞政府數字轉型深度評估報告：現狀分析、區域比較與公民權利博弈

執行摘要

本報告旨在全面評估馬來西亞政府在科技轉型方面的表現，深入探討除 MySejahtera 之外政府應用程式體驗普遍不佳的結構性根源，並以新加坡、台灣和韓國為模範，分析亞洲區域內的最佳實踐。同時，報告將剖析馬來西亞近年來推出的數字限制措施（如 DNS 重定向和 PADU 數據庫），探討國民在便利與隱私之間的博弈策略，並從政治學角度對比民主與專制政權在數字治理上的優劣勢。

分析顯示，馬來西亞的數字轉型雖然在政策層面擁有宏大的《馬來西亞數字經濟藍圖》（MyDIGITAL），但在執行層面深受“供應商驅動”模式、採購不透明及部門孤島效應的拖累。聯合國電子政務發展指數（EGDI）排名的停滯與周邊國家（如越南、印尼）的追趕形成了鮮明對比。MySejahtera 的“成功”更多源於疫情期間的強制性動員及開發商的早期投入，而非政府軟體工程能力的常態化體現。相比之下，新加坡的 GovTech 模式、台灣的 vTaiwan 協商機制以及韓國的 e-People 整合平台，分別展示了技術官僚集權、公民參與共治和數據驅動反饋的三種成功路徑。

在隱私與便利的博弈中，馬來西亞公民面臨著法律保護缺失（PDPA 豁免政府）與技術監控增強的雙重夾擊。DNS 重定向事件的 U 轉表明，技術社群的動員與公眾輿論是當前最有效的制衡手段。報告最後指出，馬來西亞處於“數字威權”與“數字民主”的混合地帶，既缺乏專制政權的數據整合效率，又尚未建立成熟民主政體的數字信任機制，導致了當前的治理困境。

1. 馬來西亞政府科技轉型的宏觀評估與現狀

馬來西亞的數字轉型歷程並非始於今日，從早期的多媒體超級走廊（MSC）到如今的 MyDIGITAL，政府始終試圖將科技作為國家發展的核心驅動力。然而，政策願景與落地現實之間存在顯著的斷層。

1.1 戰略框架：《馬來西亞數字經濟藍圖》的願景與執行架構

2021 年推出的《馬來西亞數字經濟藍圖》（MyDIGITAL）是當前政府推動數字轉型的核心綱領文件。該藍圖設定了極具野心的目標，旨在將馬來西亞轉型為數字驅動的高收入國家，並成為區域數字經濟的領導者¹。其戰略核心包括三個主要支柱：加強數字基礎設施、彌合數字鴻溝以及推動數字技術在公共和私營部門的採用³。

為執行這一藍圖，政府建立了複雜的執行架構。MyDIGITAL Corporation 被設立為主要的交付機構，負責監督藍圖的實施，並直接向由首相主持的國家數字經濟與第四次工業革命委員會（National Digital Economy and 4IR Council）匯報²。此外，馬來西亞數字經濟公司（MDEC）繼續扮演吸引數字投資（如“馬來西亞數字”地位，MD Status）和培育本地科技生態系統的角色，特別是

在動畫、遊戲和數字內容領域⁴。

在基礎設施層面，國家光纖化與連接計劃(NFCP)和隨後的 JENDELA 計劃被視為數字經濟的基石，旨在擴大 4G 覆蓋並加速 5G 部署。研究指出，儘管馬來西亞在硬體基礎設施和互聯網連接方面取得了顯著進展，但“數字鴻溝”依然是結構性難題⁵。農村地區的可負擔性和網絡質量仍遠落後於城市中心，這種基礎設施的不均衡直接限制了電子政務服務的普惠性，導致部分群體被排除在數字轉型紅利之外。

1.2 國際績效評估：聯合國電子政務發展指數(EGDI)的警示

量化指標揭示了馬來西亞在國際競爭中的相對位置。根據聯合國經濟和社會事務部(UN DESA)發布的 2024 年電子政務調查報告，馬來西亞在 193 個成員國中排名第 57 位，得分為 0.8111⁶。雖然這一分數將馬來西亞歸類為“非常高電子政務發展”(VHEGDI)組別，且在東盟國家中僅次於新加坡、泰國等，但縱向對比卻顯示出令人擔憂的趨勢。

回溯歷史數據，馬來西亞在 2008 年曾高居全球第 34 位⁶。隨後的十幾年間，儘管絕對分數有所上升，但相對排名卻呈現震盪下滑的趨勢(2005 年第 43 位，2022 年第 53 位，2024 年第 57 位)⁶。這表明，雖然馬來西亞在進步，但全球其他國家，特別是區域內的競爭對手，正在以更快的速度實現數字化躍遷。

表 1.1: 馬來西亞與東盟主要國家 EGDI 排名變化與組別流動

國家	2024 排名	2022 排名	變動趨勢	EGDI 組別 (2024)	備註
新加坡	3	7	+4 ▲	VHEGDI (Very High)	全球領先，東盟第一 ⁸
泰國	-	-	保持	VHEGDI	穩居非常高組別 ⁹
馬來西亞	57	53	-4 ▼	VHEGDI	排名下滑，增長乏力 ⁶
印尼	64	77	+13 ▲	VHEGDI	大幅躍升，進入非常高組別 ⁹
越南	-	-	上升 ▲	VHEGDI	晉升至非常高組別 ⁹

菲律賓	-	-	上升 ▲	VHEGDI	晉升至非常高組別 ⁹
-----	---	---	------	--------	-----------------------

數據顯示，印尼在兩年間躍升了 13 位，越南和菲律賓也成功晉升至“非常高”發展組別⁹。這意味著馬來西亞在區域內的傳統優勢正在被迅速侵蝕。報告指出，這些國家的進步主要得益於基礎設施的改善和數字素養項目的擴展，而馬來西亞在在線服務的深度和整合度上似乎遇到了瓶頸⁹。

1.3 數字生態系統的碎片化與資源浪費

馬來西亞政府的數字轉型在應用層面呈現出極度的碎片化特徵。根據前萬宜區國會議員王建民引用的數據，政府各機構共開發了超過 200 個移動應用程序¹¹。然而，這種“數量”並未轉化為“質量”。

審計與分析顯示，在這 200 多個應用中，有 97 個（近 50%）的下載量不足 1000 次¹¹。許多應用程序功能單一、設計簡陋，甚至被公眾和評論家斥為“無用”或“垃圾”。例如，MyWC2U 應用程序旨在幫助尋找公廁，但因體驗極差而被廣泛嘲笑¹¹。另一個例子是 CelcomDigi 推出的 MyDigi 應用（雖然涉及官聯公司），被用戶評為界面混亂、延遲嚴重¹³。

這種“殭屍應用”遍地的現象反映了政府數字資產管理的失控。MAMPU（馬來西亞行政現代化及管理策劃單位）雖然名義上負責公共服務 ICT 的現代化，但在實際操作中，各個部委往往各自為政，缺乏統一的開發標準和生命週期管理¹²。這種各自為政不僅導致了財政資源的巨大浪費，更造成了數據孤島（Data Silos），使得跨部門的數據整合——如 PADU 項目所試圖解決但未竟的問題——變得異常困難。

2. 結構性病灶：為何除 MySejahtera 外政府 APP 體驗普遍不佳？

MySejahtera 在疫情期間的廣泛使用掩蓋了馬來西亞政府數字服務的整體頹勢。要理解為何其他應用程序體驗糟糕，必須深入剖析政府 IT 項目的生產關係——從採購、開發到維護的全鏈條結構性缺陷。

2.1 “供應商驅動”（Vendor-Driven）的開發陷阱

馬來西亞政府缺乏像新加坡 GovTech 那樣強大的內部軟體工程能力，因此絕大多數 IT 項目依賴外部供應商。這種依賴導致了“供應商驅動”的開發模式¹⁴。

在這種模式下，政府機構往往扮演單純的“採購方”角色，而非“產品經理”。

1. 項目制而非產品制：供應商將應用程序視為一次性的交付項目（Project），目標是通過驗收並收到款項。一旦交付完成，除非有昂貴的後續維護合同，否則供應商沒有動力去修復漏洞或優化用戶體驗。這解釋了為什麼許多政府 APP 在發布後就停止更新，界面停留在數年前的設計風格¹⁴。

2. 技術鎖定 (**Vendor Lock-in**): 不同的供應商使用不同的技術架構和專有標準, 導致系統之間無法互通。科學工藝及革新部 (MOSTI) 曾指出, 過去的技術採用是“供應商驅動”的, 導致解決方案是在孤島中開發的, 與更大的生態系統不兼容¹⁵。
3. 成本與質量的錯位: 在外包環境中, 採購部門往往以“最低成本”或“滿足最低規格”為標準, 而用戶體驗 (UX) 和界面設計 (UI) 這種難以量化的指標往往被犧牲¹⁶。供應商為了利潤最大化, 會傾向於使用現成模板或廉價的開發資源, 導致產出的應用程序難用且不穩定。

2.2 採購制度的漏洞: 直接談判與不透明

儘管政府政策原則上要求公開招標, 但實際操作中, “直接談判” (Direct Negotiation) 被廣泛濫用, 成為低質量數字產品的溫床。

- 法律漏洞: 根據《1957 年財務程序法》第 6(1) 條, 財政部長有權在特定情況下批准直接談判¹⁷。雖然這本應是應對緊急情況的例外條款, 但在 IT 項目中卻屢見不鮮。
- 缺乏競爭: 通過直接談判獲得合同的供應商缺乏市場競爭壓力, 因此缺乏創新的動力。研究表明, 許多通過此方式獲得的項目並未遵守透明度措施, 導致物非所值¹⁷。
- **MySejahtera** 的案例: 即使是相對成功的 MySejahtera, 其採購過程也充滿爭議。公賬會 (PAC) 揭露, 開發商 KPISoft (後更名 Entomo) 最初是以“企業社會責任” (CSR) 名義進入, 隨後試圖轉化為高額的政府採購合同¹⁹。這種“先免費後收費”的模式規避了初期的公開招標程序, 導致政府在後續的數據所有權談判中處於極度被動的地位, 甚至一度搞不清應用程序到底屬於誰¹⁹。

2.3 MySejahtera 的“倖存者偏差”: 為何它看起來比較好?

MySejahtera 的相對成功並非因為政府克服了上述結構性問題, 而是基於特定的歷史背景:

1. 高頻迭代的壓力: 疫情期間的每日強制使用創造了海量的用戶反饋和輿論壓力, 迫使開發商必須快速修復崩潰和優化流程。這是其他低頻使用的政府 APP 所不具備的外部驅動力²¹。
2. 開發商的商業賭注: KPISoft 將此項目視為獲取國家級大數據和後續合同的跳板, 因此在初期投入了遠超普通政府合同標準的資源進行開發。
3. 功能整合: 它事實上成為了唯一的“超級應用”, 整合了疫苗證書、熱點追蹤等多項功能, 這種整合度是用戶體驗優於分散式 APP 的關鍵原因。

2.4 PADU 案例分析: 信任與技術的雙重崩塌

主要數據庫中心 (PADU) 本應是解決數據孤島的旗艦項目, 但其推出過程卻成為政府數字能力不足的教科書式案例。

- 技術設計缺陷: PADU 推出初期即被發現存在低級的 API 安全漏洞 (IDOR)。安全研究人員發現, 僅憑身份證號碼即可重置他人密碼, 且系統允許使用非獨特的電話號碼進行多重註冊²³。這種漏洞顯示出開發過程中缺乏基本的安全設計 (Security by Design) 和滲透測試。
- 數據整合的偽命題: 儘管號稱“整合”, 但公民發現他們仍需手動填寫大量政府理應已經掌握的數據 (如稅務、福利信息)。這暴露了後端數據打通的失敗——各部委的數據庫標準不一, 無法自動同步, 最終將數據錄入的成本轉嫁給了公民²⁵。
- 部長的辯解與公信力喪失: 經濟部長拉菲茲聲稱系統“符合國際標準”並抵禦了數百萬次攻

擊，但這種說法與技術社群發現的具體漏洞形成強烈反差，進一步削弱了公眾對政府技術能力的信任²⁶。

3. 亞洲數字轉型模範：新加坡、台灣與韓國的成功路徑

在亞洲，新加坡、台灣和韓國代表了三種截然不同但極具參考價值的數字治理模式。它們分別在技術官僚執行力、公民民主參與和整合式反饋機制上達到了世界領先水平。

3.1 新加坡：GovTech 與“技術官僚”的極致 (The Centralized Technocracy)

新加坡模式的核心在於建立了一個強大的、半獨立的技術執行機構——新加坡政府科技局 (GovTech)。

- **內部工程能力**：與馬來西亞依賴外包不同，GovTech 擁有龐大的內部軟體工程師、數據科學家和設計師團隊。這使得政府能夠自主開發核心平台（如 Singpass, LifeSG），掌握源代碼和技術架構，不再受制於供應商²⁸。
- **Tech Kaki 社區與共同創造 (Co-creation)**：新加坡意識到閉門造車的局限性，創立了名為 "Tech Kaki" 的公民開發者社區。這不是一個簡單的意見箱，而是一個結構化的測試平台。在 Singpass 改版或新功能（如防止詐騙的登錄界面）發布前，GovTech 會邀請 Tech Kaki 社區成員進行早期測試 (Beta Testing) 和用戶研究²⁹。這種機制確保了產品在推向大眾前已經過真實用戶場景的打磨，有效提升了用戶體驗和採用率³¹。
- **Singpass 生態系統**：Singpass 已經超越了“登錄工具”的範疇，成為國家數字基礎設施。通過開放 API，私營企業（如銀行、保險）可以利用 Singpass 進行身份驗證 (MyInfo)，極大簡化了商業交易流程³²。這種“政府搭建平台，私營企業唱戲”的模式是馬來西亞 MyDigital ID 目前難以企及的。

3.2 台灣：vTaiwan 與“數字民主”的協商 (The Participatory Democracy)

台灣模式展示了如何在數字時代利用科技解決複雜的政策爭議，其核心是**g0v(零時政府)**社群與政府的協作。

- **vTaiwan 平台機制**：這是一個線上線下結合的法規協商平台。面對如 Uber 進入市場這類引發計程車司機與科技公司劇烈衝突的議題，政府沒有單方面出台政策，而是通過 vTaiwan 平台引入公眾討論³³。
- **Pol.is 共識算法**：vTaiwan 使用名為 Pol.is 的可視化調查工具。與傳統的“點讚/反對”導致極化不同，Pol.is 利用機器學習算法將參與者分群，並鼓勵用戶提出能夠獲得跨群體共識的觀點（例如，“我支持 Uber，但認為司機應有保險”）。這種機制成功地從數千條意見中提煉出最大公約數，最終促成了各方都能接受的網約車管理法規³⁴。
- **開放政府聯絡人 (PO) 制度**：台灣政府在各部會設立專職的“開放政府聯絡人”，負責對接來自公共政策網絡參與平台 (JOIN) 的公民提案。一旦提案附議人數達標，相關部會必須在規定時間內給予正式、詳盡的回應³⁴。這種制度化的回應機制建立了政府與公民之間的信任迴

路。

3.3 韓國：e-People 與整合式反饋 (The Integrated Feedback Loop)

韓國模式的亮點在於其高效的數字化投訴與請願處理系統，將傳統的“信訪”現代化。

- **e-People (e-Minwon)** 系統：這是一個整合了所有中央政府部門、地方政府和公共機構的單一門戶。公民無需了解政府的組織架構，只需在 e-People 上提交投訴或建議，系統會自動將其分發給相關責任單位，並全程追蹤處理進度³⁶。
- 數據驅動的政策優化：e-People 不僅僅是處理個案，更是一個大數據分析引擎。政府通過分析每年數百萬條投訴數據，識別出系統性的政策缺陷。例如，通過分析大量關於非法駕駛的視頻舉報，政府調整了交通執法策略³⁸。
- 反腐敗功能：該系統由國民權益委員會 (ACRC) 管理，具有強烈的反腐敗和監督屬性，確保官僚機構無法無視民眾的聲音³⁸。

表 3.1: 亞洲數字轉型模式對比分析

特徵維度	新加坡 (GovTech)	台灣 (vTaiwan/g0v)	韓國 (e-People)	馬來西亞 (現狀)
核心哲學	精英技術官僚：以效率和服務交付為中心	激進透明：以共識建立和民主參與為中心	整合響應：以解決民怨和政策反饋為中心	碎片化外包：缺乏統一核心，依賴供應商
執行機構	GovTech (擁有強大內部工程團隊)	數字發展部 (MODA) + g0v 民間社群	國民權益委員會 (ACRC)	MAMPU / MDEC / MyDIGITAL Corp (職能重疊)
公眾參與機制	Tech Kaki : 結構化的產品測試與反饋	vTaiwan/Pol.is : 政策制定階段的協商	e-People : 投訴處理與政策建議轉化	社交媒體抱怨 / 應用商店評論 (無制度化回應)
主要成就	Singpass (無縫生態), LifeSG	Uber 法規協商, 口罩地圖	每年處理千萬級民意數據, 政策修正	MySejahtera (疫情覆蓋), 電子報稅 (e-Filing)
對馬來西亞的	建立內部技術團隊, 減少外包	利用數字工具解決政策爭議,	打通部門壁壘, 建立統一的民	需從“項目管理”轉向“產品

啟示	依賴	增強合法性	意處理平台	運營”
----	----	-------	-------	-----

4. 便利與隱私的博弈：數字限制下的國民生存指南

近年來，馬來西亞政府在推動數字化的同時，也引入了諸如 DNS 重定向、數字身份(MyDigital ID)等具有潛在監控性質的措施。在法律保護缺失的背景下，國民如何在享受數字便利的同時保護個人隱私，成為了一場持續的博弈。

4.1 法律真空：PDPA 的政府豁免權與維權困境

博弈的核心不對稱在於法律。馬來西亞《2010 年個人資料保護法》(PDPA)存在一個致命的缺陷：第 3(1) 條明確豁免聯邦政府和州政府不受該法約束⁴⁰。

- 含義與後果：這意味著，當電信公司或銀行洩露數據時，它們可能面臨罰款；但如果國民登記局(JPN)、稅務局(LHDN)或 PADU 數據庫發生洩露，受害公民無法依據 PDPA 起訴政府或要求賠償⁴²。
- 法律維權的高門檻：公民若要起訴政府數據洩露，只能援引普通法中的“過失侵權”(Tort of Negligence)或“公職人員行為失當”(Misfeasance in Public Office)⁴⁴。
 - 過失侵權：原告必須證明政府負有特定注意義務(Duty of Care)且違反了該義務導致了實際損害。但在缺乏明確隱私權憲法解釋的馬來西亞，這在司法實踐中極極具挑戰性⁴⁴。
 - 公職人員行為失當：這需要證明官員是“惡意”或“明知故犯”地濫用權力，舉證難度極高⁴⁵。
- 修法的停滯：儘管民間社會和律師公會長期呼籲移除政府豁免權，且近期 PDPA 進行了修訂(引入數據洩露通知等)，但政府豁免條款依然紋絲未動⁴⁰。這是政府為了保留行政便利和監控權力而刻意維持的法律特權。

4.2 DNS 重定向爭議：技術控制與反抗

2024 年，馬來西亞通訊及多媒體委員會(MCMC)試圖強制實施 DNS 重定向，這是政府試圖擴大網絡控制權的一次典型嘗試。

- 政策意圖：MCMC 要求 ISP 將所有 DNS 查詢(包括用戶自行設置的 Google 8.8.8.8 等)重定向至本地 ISP 服務器，理由是為了攔截賭博和色情網站⁴⁷。
- 技術本質：這實質上是一種“DNS 劫持”或“中間人攻擊”。它不僅剝奪了用戶選擇解析服務的權利，還賦予了 ISP(及背後的政府)監控用戶訪問所有域名的能力，嚴重侵犯隱私⁴⁹。
- 博弈過程與 U 轉：這一政策引發了技術社群(如 Sinar Project)和公眾的強烈反彈。公眾在社交媒體上廣泛傳播繞過教程，並強烈抨擊此舉影響網速和安全。面對巨大的輿論壓力，通訊部長法米最終宣布暫停該政策，並承諾進行更多接觸⁵¹。
- 啟示：這一事件證明，在數字時代，技術社群的專業解讀與公眾輿論的結合，是遏制政府過度擴權的最有效武器。

4.3 國民的博弈策略：如何在夾縫中生存？

面對強勢政府和法律缺失，國民可以採取以下策略在便利與隱私之間尋求平衡：

1. 技術防禦 (**Technical Self-Defense**)：
 - 加密 **DNS (DoH/DoT)**：使用 DNS over HTTPS (DoH) 或 DNS over TLS (DoT) 技術。這些協議將 DNS 查詢加密並隱藏在普通的 HTTPS 流量中，使得 ISP 難以進行簡單的重定向或監聽⁵³。瀏覽器 (Chrome/Firefox) 和操作系統現已普遍支持此功能。
 - **VPN** 的常態化使用：雖然政府聲稱不封鎖 VPN，但這是繞過地理限制和本地審查的最可靠手段。選擇無日誌記錄的海外 VPN 服務商是保護隱私的關鍵⁵⁵。
2. 消極抵制與數據最小化 (**Passive Resistance**)：
 - 拒絕非強制性註冊：對於像 PADU 這樣存在安全疑慮且非法律強制 (或強制力模糊) 的系統，許多公民選擇“觀望”或拒絕註冊。這種大規模的消極抵制實際上迫使政府重新審視其安全承諾和宣傳策略⁵⁶。
 - 提供最小化數據：在必須填寫表格時，僅提供標記為“必填”的字段，避免主動提供額外的個人信息。
3. 支持公民社會與專業監督：
 - 關注並支持 **Sinar Project**、**Lawyers for Liberty** 等組織。這些機構具備檢測網絡審查 (如 OONI Probe 測試) 和挑戰政府違法行為的專業能力⁵⁸。它們提供的技術報告往往是迫使政府回應的關鍵證據。

5. 民主社會與專制政權在數字轉型中的優劣勢比較

數字轉型並非政治中立的，它放大了不同政體的特徵。馬來西亞作為一個處於民主轉型期的混合政體，其數字治理同時體現了兩種體制的張力。

5.1 專制政權 (如中國、越南) 的數字治理邏輯

優勢：極致的效率與整合

- 數據打通無阻礙：專制政權不受隱私法律的嚴格束縛，可以強制要求私營企業 (如阿里、騰訊) 與政府共享數據。這使得像“社會信用體系”或健康碼這樣跨平台、全覆蓋的系統能夠迅速建立⁶⁰。
- 基礎設施推進快：國家可以不計成本地投入監控基礎設施 (如人臉識別攝像頭)，並強制推行統一的技術標準，無需經過漫長的議會辯論或公眾諮詢。

弱勢：信任脆性與創新抑制

- 系統缺乏糾錯機制：由於壓制異議，系統性的錯誤 (如算法歧視或錯誤的紅碼) 無法通過公眾反饋得到糾正，往往導致社會矛盾的劇烈爆發。
- 數字威權主義的長期代價：過度的監控扼殺了信息自由流動，長期來看會抑制數字經濟所需的創新活力和國際信任⁶¹。

5.2 民主社會(如台灣、愛沙尼亞)的數字治理邏輯

優勢:基於信任的可持續性

- 信任即貨幣:民主國家的數字系統建立在公眾信任之上。例如,台灣的防疫成功依賴於信息的透明公開,而非單純的強制封鎖。這種信任降低了社會的運作成本⁶²。
- 強大的自我修復能力:像 vTaiwan 或馬來西亞 DNS U 轉事件所示,民主社會允許技術社群和公民挑戰政府決策。這種摩擦(Friction)雖然降低了短期效率,但避免了災難性的政策錯誤,確保了系統的長期穩定性³⁴。
- 隱私保護促進商業價值:嚴格的隱私法(如 GDPR)雖然增加了合規成本,但也增強了消費者信心,促進了高價值的數字服務經濟。

弱勢:決策效率的折損

- 碎片化與孤島:為了保護隱私和防止權力濫用,民主國家往往在法律上禁止不同部門隨意共享數據(如德國的數據分離原則),這導致了服務體驗的割裂和效率低下。
- 民粹主義的干擾:科學的技術決策可能被政治兩極化所綁架,導致合理的數字身份或基礎設施項目因政治鬥爭而停滯。

5.3 馬來西亞的混合政體困境

馬來西亞目前處於一種尷尬的中間狀態:

- 想學專制的效率:政府試圖通過 PADU 和 MyDigital ID 實現數據集中,並通過 DNS 重定向實施管控,模仿專制政權的“管控優先”邏輯。
- 受制於民主的約束:但馬來西亞擁有相對活躍的公民社會、反對黨和選舉壓力。政府無法像專制國家那樣無視隱私擔憂強行推進,導致項目往往在推出後因輿論反彈而爛尾或撤回(U-turn)。
- 結果:既沒有專制國家的高效執行力(受困於採購腐敗和官僚低效),又沒有成熟民主國家的信任基礎(因法律豁免和歷史記錄),陷入了“低效管控”的陷阱。

結論與建議

馬來西亞的政府科技轉型正處於十字路口。儘管《MyDIGITAL》藍圖描繪了美好的願景,但**“供應商驅動”的開發模式、採購制度的結構性腐敗以及對用戶體驗的漠視***,造就了除 MySejahtera 外遍地“數字廢墟”的現狀。

與新加坡的技術官僚整合、台灣的協商民主和韓國的數據反饋機制相比,馬來西亞缺乏一個連貫的執行哲學。政府試圖在不放棄 PDPA 豁免權的情況下推行大規模數據集中(PADU/Digital ID),這是一種試圖“在沙灘上建塔”的行為——沒有信任的基石,再先進的技術也無法被廣泛採納。

對於國民而言,在法律保護完善之前,保持技術敏感度、善用加密工具、並積極參與公民社會的監督,是維護自身權益的唯一途徑。而對於政府,真正的轉型不在於購買更昂貴的系統,而在於放棄部分權力以換取信任——包括修訂 PDPA 納入政府責任、建立獨立的數據監管機構,以及從

根本上改革 IT 採購與開發文化。

參考文獻

1

Works cited

1. Home - MyDIGITAL, accessed December 7, 2025, <https://www.mydigital.gov.my/>
2. Malaysia Digital Economy Blueprint, accessed December 7, 2025, <https://ekonomi.gov.my/sites/default/files/2021-02/malaysia-digital-economy-blueprint.pdf>
3. Malaysia - Digital Economy - International Trade Administration, accessed December 7, 2025, <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/malaysia-digital-economy>
4. Digital Economy - MITI, accessed December 7, 2025, <https://www.miti.gov.my/NIA/digital-economy.html>
5. Digital policy initiatives and infrastructure in Malaysia: driving economic and financial growth through the Digital Economy Performance Indicator - Emerald Publishing, accessed December 7, 2025, <https://www.emerald.com/ijse/article/doi/10.1108/IJSE-10-2024-0826/1265434/Digital-policy-initiatives-and-infrastructure-in>
6. Malaysia - EGOVKB | United Nations > Data > Country Information, accessed December 7, 2025, <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/103-Malaysia/dataYear/2018>
7. Malaysia - EGOVKB | United Nations > Data > Country Information, accessed December 7, 2025, <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/103-Malaysia>
8. Data Center - Division for Public Institutions and Digital Government, accessed December 7, 2025, <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/data-center>
9. Indonesia's global e-government ranking jumped 13 places - GovInsider, accessed December 7, 2025, <https://govinsider.asia/intl-en/article/indonesias-global-e-government-ranking-jumped-13-places>
10. Malaysia GovTech: Navigating the Transformation, accessed December 7, 2025, https://www.mof.go.jp/pri/research/seminar/fy2025/tff2025_17.pdf
11. Bangi MP reveals Malaysia government developed 200 apps, but half of them are pointless, accessed December 7, 2025, <https://soyacincau.com/2022/09/13/heres-what-bangi-mp-recommends-to-do-with-the-whopping-200-apps-created-by-malaysian-government-agencies/>
12. Prevent another MySejahtera debacle, overhaul government app development ecosystem, accessed December 7, 2025, <https://www.emirresearch.com/prevent-another-mysejahtera-debacle-overhaul->

- [government-app-development-ecosystem/](#)
13. Which app has the worse UI/UX design in your opinion : r/malaysiauni - Reddit, accessed December 7, 2025,
https://www.reddit.com/r/malaysiauni/comments/1ltse49/which_app_has_the_worse_uiux_design_in_your/
 14. Understanding e-government failure in the developing country context: a process-oriented study - ResearchGate, accessed December 7, 2025,
https://www.researchgate.net/publication/312316848_Understanding_e-government_failure_in_the_developing_country_context_a_process-oriented_study
 15. Economic Recovery Through Innovation: Malaysia's Emerging Ecosystem Battles Back, accessed December 7, 2025,
https://www.virtualpaper.pro/index.php?route=mag/article&tracking=5ff2be89b6d0a&a_id=586
 16. Purchasing's Hidden Dilemma: Conflicted Role in New Product Development Costing, accessed December 7, 2025,
<https://haslam.utk.edu/gsci/news/purchasing-s-hidden-dilemma-conflicted-role-new-product-development-costing/>
 17. Nothing wrong with 'direct negotiation' contracts: Malaysia's finance chief – MyGovt Reform Tracker, accessed December 7, 2025,
<https://c4center.org/mygovtreformtracker/nothing-wrong-with-direct-negotiation-contracts-malysias-finance-chief/>
 18. Direct Negotiation and the Impact on Supplier Performance - ExcelingTech, accessed December 7, 2025,
<https://ojs.excelingtech.co.uk/index.php/IJSCM/article/download/3356/2390>
 19. PAC Says Govt Didn't Follow Procedures When Appointing MySejahtera's Developer, accessed December 7, 2025,
<https://says.com/my/tech/the-government-didnt-follow-procedures-when-appointing-mysejahteras-developer>
 20. Report: PAC finds govt confused about MySejahtera procurement, no formal contract aside from an NDA - SoyaCincau, accessed December 7, 2025,
<https://soyacincanau.com/2022/04/22/report-pac-finds-malaysia-govt-confused-about-mysejahtera-development-and-procurement/>
 21. (PDF) Evaluating and Optimizing MySejahtera App Analytics for Sustainable Digital Government Services - ResearchGate, accessed December 7, 2025,
https://www.researchgate.net/publication/390868495_Evaluating_and_Optimizing_MySejahtera_App_Analytics_for_Sustainable_Digital_Government_Services
 22. Evaluating and Optimizing MySejahtera App Analytics for Sustainable Digital Government Services - IEEE Xplore, accessed December 7, 2025,
<https://ieeexplore.ieee.org/iel8/6287639/10820123/10966838.pdf>
 23. What's wrong with PADU? - Lee Li Wei, accessed December 7, 2025,
<https://leeliwei930.medium.com/what-went-wrong-in-padu-60dcac903c8d>
 24. January 2024: Key Threat Actors, Malware and Exploited Vulnerabilities - Picus Security, accessed December 7, 2025,
<https://www.picussecurity.com/resource/blog/january-2024-key-threat-actors-malware-and-exploited-vulnerabilities>

25. The Problem with Malaysia's PADU Initiative - PS Engage, accessed December 7, 2025, <https://ps-engage.com/the-problem-with-malaysias-padu-initiative/>
26. Padu System Meets International Standards - Rafizi - BERNAMA, accessed December 7, 2025, <https://www.bernama.com/en/news.php?id=2282836>
27. Padu system meets international standards, says Rafizi - YouTube, accessed December 7, 2025, <https://www.youtube.com/watch?v=SalXGygepm0>
28. Malaysia, Singapore to Accelerate Digital Public Sector Reform - OpenGov Asia, accessed December 7, 2025, <https://opengovasia.com/malaysia-singapore-to-accelerate-digital-public-sector-reform/>
29. For Citizens: Tech Kaki - GovTech Singapore, accessed December 7, 2025, <https://www.tech.gov.sg/our-communities/join-our-communities/tech-kaki/>
30. Citizen engagement and co creation - GovTech Singapore, accessed December 7, 2025, <https://www.tech.gov.sg/about-us/what-we-do/our-digital-government-efforts/citizen-engagement-and-co-creation/>
31. National Digital Identity and Government Data Sharing in Singapore, accessed December 7, 2025, <https://www.developer.tech.gov.sg/assets/files/GovTech%20World%20Bank%20NDI%20APEX%20report.pdf>
32. National Digital Identity and Government Data Sharing in Singapore : A Case Study of Singpass and APEX - World Bank Documents and Reports, accessed December 7, 2025, <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099300010212228518>
33. vTaiwan - Participedia, accessed December 7, 2025, <https://participedia.net/method/vtaiwan>
34. Shortcut 8 - Trailblazers of digital participation: Taiwan's Join platform and vTaiwan, accessed December 7, 2025, <https://www.bertelsmann-stiftung.de/en/our-projects/democracy-and-participation-in-europe/shortcut-archive/shortcut-8-trailblazers-of-digital-participation-taiwans-join-platform-and-vtaiwan>
35. Consensus Building in Taiwan, the Poster Child of Digital Democracy, accessed December 7, 2025, <https://democracy-technologies.org/participation/consensus-building-in-taiwan/>
36. How to file petition - 국민신문고, accessed December 7, 2025, <https://www.epeople.go.kr/petition/http/http.npaid>
37. e-People Citizens' Relation Management Platform (South Korea) - Participedia, accessed December 7, 2025, <https://participedia.net/case/1233>
38. Sharing with the world, part 6: e-People - Korea.net, accessed December 7, 2025, <https://www.korea.net/NewsFocus/policies/view?articleId=142921>
39. Strengthening Public-Private Collaboration (KR0017) - Open Government Partnership, accessed December 7, 2025, <https://www.opengovpartnership.org/members/south-korea/commitments/KR0017/>

40. Big disappointment that govt continues to be exempted from data protection law — Hafiz Hassan | Malay Mail, accessed December 7, 2025, <https://www.malaymail.com/news/what-you-think/2024/07/18/big-disappointment-t-that-govt-continues-to-be-exempted-from-data-protection-law-hafiz-hassan/144096>
41. Personal Data Protection Act 2010 - LAWS OF MALAYSIA, accessed December 7, 2025, <https://www.investmalaysia.gov.my/media/3x4fsqum/personal-data-protection-act-2010.pdf>
42. Malaysia's Dual Data Governance - Critical Analysis - DrSuresh.NET, accessed December 7, 2025, <https://drsuresh.net/articles/pdpriv>
43. Government Says Not Liable For Damages Over MySejahtera Data Use - CodeBlue, accessed December 7, 2025, <https://codeblue.galencentre.org/2022/04/government-says-not-liable-for-damages-over-mysejahtera-data-use/>
44. It is time to recognize the tort of invasion of privacy in Malaysia - Oxford Academic, accessed December 7, 2025, <https://academic.oup.com/idpl/article/13/4/299/7252364>
45. Liability for abuse of public duty - The Malaysian Bar, accessed December 7, 2025, https://www.malaysianbar.org.my/legal/general_news/liability_for_abuse_of_public_duty.html
46. Malaysia's PDPA amendments: Delivering enhanced data governance and transparency, accessed December 7, 2025, <https://iapp.org/news/a/malaysia-s-pdpa-amendments-delivering-enhanced-data-governance-and-transparency>
47. MCMC assures most users unaffected by new DNS redirection directive, aims to block malicious sites - Scoop.my, accessed December 7, 2025, <https://www.scoop.my/news/226694/mcmc-assures-most-users-unaffected-by-new-dns-redirection-directive-aims-to-block-malicious-sites/>
48. Can someone explain what's up with the DNS redirection order by MCMC and why it seems to have become controversial? : r/malaysia - Reddit, accessed December 7, 2025, https://www.reddit.com/r/malaysia/comments/1faixu9/can_someone_explain_what_s_up_with_the_dns/
49. FLASHPOINTS: DNS Detour: Malaysia's Contentious Venture into Digital Governance, accessed December 7, 2025, <https://deepdive.chasseur.group/flashpoint-dns-detour-malysias-contentious-venture-into-digital-governance/>
50. Analysis: Malaysia's botched web rerouting plan shows it must be more transparent, 'better prepared' on new internet policies - CNA, accessed December 7, 2025, <https://www.channelnewsasia.com/asia/malaysia-dns-rerouting-internet-block-harmful-websites-web-traffic-4601261>
51. Malaysian government puts a stop on DNS Redirection - SoyaCincau, accessed December 7, 2025,

- <https://soyacincau.com/2024/09/08/fahmi-mcmc-u-turn-dns-redirection-backlash/>
52. Despite Malaysia's U-turn on web traffic rerouting, the 'damage has already been done', accessed December 7, 2025,
<https://www.straitstimes.com/asia/se-asia/despite-malaysia-s-u-turn-on-web-traffic-re-rerouting-the-damage-has-already-been-done>
 53. Are Malaysian telcos directed to hijack connections through Google and Cloudflare DNS?, accessed December 7, 2025,
<https://soyacincau.com/2024/08/07/mcmc-malaysia-telcos-isp-reroute-dns-local-transparent-dns-proxy/>
 54. Malaysia's DNS censorship policy is a global threat to Internet freedom, accessed December 7, 2025,
<https://adguard-dns.io/en/blog/malaysia-dns-redirection-censorship.html>
 55. VPN usage won't be banned under Malaysia's new DNS filtering plan | TechRadar, accessed December 7, 2025,
<https://www.techradar.com/pro/vpn/vpn-usage-wont-be-banned-under-malaysia-s-new-dns-filtering-plan>
 56. Security and Controversy Surround Padu: Malaysia's National Database - Datafort, accessed December 7, 2025,
<https://datafort.com/security-and-controversy-surround-padu-malaysias-national-database/>
 57. Rafizi shed light on what have happened to PADU initiative : r/malaysia - Reddit, accessed December 7, 2025,
https://www.reddit.com/r/malaysia/comments/1lypwrz/rafizi_shed_light_on_what_have_happened_to_padu/
 58. Malaysia: Halt hasty imposition of mandatory electronic verification - ARTICLE 19, accessed December 7, 2025,
<https://www.article19.org/resources/malaysia-halt-hasty-imposition-of-mandatory-electronic-verification/>
 59. Activist Checklist - Digital Security for Activists, accessed December 7, 2025,
<https://activistchecklist.org/>
 60. The Rise of Digital Authoritarianism | Freedom House, accessed December 7, 2025,
<https://freedomhouse.org/report/freedom-net/2018/rise-digital-authoritarianism>
 61. GCSP Publication | Digital Authoritarianism: How Digital Technologies Can Empower Authoritarianism and Weaken Democracy, accessed December 7, 2025,
<https://www.gcsp.ch/publications/digital-authoritarianism-how-digital-technologies-can-empower-authoritarianism-and>
 62. Why Have the Republic of Korea, Taiwan, and Singapore Coped Well with COVID-19 and What Are the Lessons Learned from Their Experiences? - PubMed Central, accessed December 7, 2025,
<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8860936/>
 63. Malaysia's MCMC told to drop DNS redirection scheme - SAMENA Daily News, accessed December 7, 2025,
https://www.samenacouncil.org/samena_daily_news?news=102091

64. Important Changes to Malaysia's Data Protection Laws | Data Matters Privacy Blog, accessed December 7, 2025, <https://datamatters.sidley.com/2024/08/07/important-changes-to-malaysias-data-protection-laws/>
65. FAQ • Personal Data Protection - Jabatan Perlindungan Data Peribadi, accessed December 7, 2025, <https://www.pdp.gov.my/ppdpv1/en/faq/>
66. Come clean on MySejahtera's questionable deals | The Malaysian Insight, accessed December 7, 2025, <https://www.themalaysianinsight.com/s/374129>