

城)人物肖像

中国平安人寿保险股份有限公司董事长兼 CEO 丁当，青年时代即在中国诗坛崭露头角，大学读的却是更为务实的管理，中年掌舵平安人寿这艘保险业“巨轮”。

丁总讲话慢悠悠的，举止谦和儒雅，皮肤因为经常在户外运动晒成小麦色。上个月，他接连两个周末参与了在武汉和上海举办的马拉松赛，跑完半马。不过，他在意的不是成绩，而是享受整个过程。“为了跑步而跑步，会不会有种慷慨赴死的感觉？”他笑着开起玩笑，“我没这种悲壮感。跑跑走走，一边和分公司老总聊工作，讨论保险业务员的脱

落率和活动率，一点不觉得累。”对沿途观赛市民的鼓励和鼓劲，他热情响应，因为“对善意需要回应”。

对于保险所体现的大善，丁当不断深入思考，并且努力践行。于是，有了业务团队学习《弟子规》，有了“健康行”活动，去年才上线的“平安金管家”APP 目前用户规模超过 4000 万人。

丁当认为，对个人而言，保险是集众人之善，把资金援助给最需要的人；对公司而言，保险是提供有价值的产品，让社会大众受益；对社会而言，保险可以做到改善人民健康状况，提升国家的文明程度。

▶ 丁当(左一)喜爱运动健身



中国平安人寿董事长兼 CEO 丁当认为 提升社会福祉是企业最大的善

首席记者 谈璿

个人买保险可获得布施的快乐

“保险是一种商业形式的慈善行为。”平安人寿董事长兼 CEO 在接受本报记者专访时开门见山地说。这些年，他一直在推广这一理念，认为保险能帮助更多人感受生命尊严。“通过保险，把众人的钱聚集起来互助，一旦有人遭灾遭难，给予救济与补偿。”

面对变幻莫测的大自然、人的生老病死，为应对生活中种种不确定的风险，人类运用智慧发明了保险这一伟大工具。丁当提出，保险也是国家的稳定器，国家经济发达程度和文明程度都和国民的投保率息息相关。

在他看来，个人买保险有三重境界：第一，为己所用。给自己买保障，但容易单纯计

算回报，老想“买了重疾险如果不得病，不是亏了吗”；第二种，为亲所用。买了保险，让配偶子女父母受益，这是责任和担当；第三种，为人所用。希望自己平安没有理赔，钱用来捐助素不相识的人。不刻意的善，福报最深厚。

“我老拿信佛的人烧香作比喻，”丁当偶尔冒出单口相声般的冷幽默，“你花几百元请了香去庙里烧，保佑一年平安。结果一年平平安安过来了，完了再去讨还香火钱？”

他说，个人买保险就像佛教说的“不着相布施”，即内心无所希求，放下希望被布施者回报感谢的想法，钱捐给了真正需要帮助的人，是一种更高意义的捐助和慈善。丁当听光

明乳业原董事长王佳芬讲过一个故事：上海有个女企业家俱乐部，成员们做善事慷慨大方，却对投保兴趣不大，因为自己有足够能力应对种种风险。会长王佳芬从保险代理人那里听到丁当提出的三种境界理念，转述给大家后，女企业家们很多主动买了保险。赠人玫瑰，手有余香，保险带来帮助别人的快乐。

不仅如此，老百姓投保的钱聚沙成塔，保险资金投向低风险的国计民生长期回报项目，在推动经济的发展中起到了很大作用，同时获得较稳定的分红回报。但丁当表示，要改变过于注重投资需求的做法，让投保人在保障方面有更合理的配置。

职业生涯是一场提升境界的修行

从保险的覆盖情况可以管窥一个国家的经济发展和文明程度。中国保险行业的发展水平仍与发达国家存在较大差距。截至 2015 年底，全国保险密度（人均保费）仅为 1766.49 元；保险深度（保费收入占国内生产总值比例）为 3.59%。中国人均拥有保单数不到 1 张，日本则为 4 张。巨大的保险需求尚未释放。

平安人寿旗下业务人员有近 100 万人。过去保险行业员工一直高增长、高脱落。丁当说，很多人抱着来挣钱淘金的想法入行，没想

到这么辛苦，退却了；也有很多人，挣够了钱后退出。如果没有一种文化和理念，让他产生热爱，把心留在保险行业，那么迟早会离开。“我们这些年给业务同仁培训推广慈善理念。保险是为千家万户送去保障的善行。先为客户着想规划和设计保险，而不是从自己的佣金出发，功利性地仅考虑挣钱。”

丁当在平安人寿一直推崇“己所不欲，勿施于人”、“行有不得，反求诸己”等传统文化核心价值观。在日常生活和工作中少抱怨外

界因素，遇到问题，多自省多检讨，从自己身上找原因：可能是我做得还不够专业，学的知识不够，态度还不够好……

就拿公司推行的《弟子规》教育来讲，把学到的生活指南付诸行动才算真正学好了。只把它当知识学习，行为上没改变，一点用也没有。丁当说：“职业生涯是一种修行，不断让境界得到升华。长久看，挣钱多少并不是成功的唯一标志，更重要的是你在这个行业浸淫多年，悟到了做人的道理，这才是人生最宝贵的财富。”

企业根本之善是用好产品造福大众

1993 年，平安建造第一所希望小学，就是丁当去选址的。在安徽六安的希望小学建成后，丁当向马明哲董事长建议，组织媒体好好报道一下。当时马总的回答他到现在还记得：“不要做宣传，否则就有违我们做善事的初衷了，还是踏踏实实做善事。”

现在，平安希望小学已建成 111 所。在汶川大地震中，北川的平安希望小学屹立不倒，师生安然无恙。多数人并不知道平安建了那么多希望小学，并做了很多后续工作，包括培训校长、支教、建爱心厨房和图书室等。

在大学读管理时，丁当把松下幸之助的管理全集通读了两遍。“他所有的话，都在强调松下能为社会做出什么贡献，为日本和世界人民创造哪些价值。他的理念不是一时的商业应对，而是深深印刻在他脑子里。”

什么是企业根本之善？丁当感慨中国在经济上升的同时，社会的道德水准却在下行，

恶性公共事件频频发生。“一个企业，如果生产的食品、提供的服务都是害人的，还捐款去做公益，那不是伪慈善吗？”他想透彻了，企业最根本的善事，是做出的产品让大众受益，为社会贡献价值。

因此，平安人寿倡导以“健康行”为龙头的新生活运动，鼓励并奖励更多的人每天行走或跑步 5000 步以上，用体育做公益。丁当发现，美国在上世纪经济起步腾飞阶段，人们也和中国现在一样，热衷于吃喝玩乐、消费购物。从 1977 年开始，对运动的热情突然大爆发。整个美国上下，国民热爱跑步等各种运动，生活方式一下子有了巨大改变。积累到一定程度，国民顿悟了。

中国也一样，几乎从去年开始，全国流行跑马拉松。平安人寿推广了一年多健康行，丁当去分公司时，一些客户见到他深有感触说，他所倡导的健康行改变了自己的生活方式，

拥有良好的运动习惯后，身体指标和体质都有了明显改善。“我觉得，中国虽然已发展成为全球排名第二的经济体，但我们向文明迈进的路途还很遥远。健康运动就是一个很好的起点，借助国民对运动的热爱，使社会精神状态得到改善。人们通过跑步和快走，性格变得阳光了，负面情绪得到排解，与亲朋好友以及陌生人的关系更加和睦。”他预测，运动可以带动社会道德指数的提升。

健康行是“平安金管家”APP 上的热门板块。丁当希望今年通过平台的大力推动，能吸引 1 亿到 3 亿人参与这一健康运动。“平安金管家”APP 去年推出，集合了平安旗下“医食住行财玩”各类服务。比如，平台上有 1000 多位问诊医生，为 APP 用户提供在线问诊，小毛病在家就能咨询。平台渗透到百姓金融生活管理的方方面面，通过服务改善客户体验，增进沟通的信任感。

平安人寿的愿景是“做中国最受尊敬的寿险公司”。其实，丁当心底还有一个梦想，见贤思齐，榜样就是南非最大的健康险公司 Discovery 。

丁当认为，世界 500 强都是大公司，但是真正称得上伟大的企业，屈指可数。他心目中的伟大公司应该满足这样的标准：通过产品、理念、服务提升一个国家和地区人民的生活水准，让生活变得更加美好。Discovery 正是这样一家伟大的公司。

Discovery 成立于 1992 年，由 3 位犹太人创立，最初主要经营健康保险业务。当时南非医疗保险市场的主体只有商业保险公司。经过多年经营，近 70 家不同形式的医疗服务机构向 Discovery 健康险提供了性价比非常理想的医疗服务。

近 20 年来，全球慢性疾病所耗费的医疗费用占比持续攀升。在南非，很多慢性疾病的发生与个人生活方式有很大关联，比如营养失衡、抽烟、缺少锻炼等。Discovery 通过各种科学干预方式提高客户健康水平，从而抑制医疗费用的上涨，控制赔付。比如，在南非几乎所有大超市，都供应贴有 Discovery 健康食品标记的商品，总数达上万种，Discovery 客户购买可以打七五折，另外返还的现金全部存入其医疗费用储蓄账户，用于日常医疗费用、全科医生咨询费用以及其他保障不足的部分。目前，已有数十万人使用了这一计划。Discovery 还与健身房签约，客户每月坚持一定次数锻炼，得到费用打折的奖励。

丁当称之为“伟大的商业模式”，以公司之力提升了南非人民的健康水平。补贴客户改善健康的钱从哪里来？通过健康管理减少了赔付，这部分钱鼓励客户买到低价的健康食品、参与更多的健身活动，百姓、保险公司和国家都是赢家。

专访的当晚，中国平安公布了一季报，其寿险业务持续表现优秀，实现规模保费 1347.16 亿元，同比增长 28.3%；实现新业务价值 130.84 亿元，同比增长 38.3%。丁当希望，通过“健康行”等公益活动，带动中国几亿百姓参与强身健体，进而推动社会向着健康、文明、低碳、绿色方向进步。有超越利润之上追求的企业，才可能基业长青，跨入伟大行列。

追求超越利润之上才可能基业长青