



MAKING THE
MUMMIES
DANCE

让木乃伊 跳舞

大都会艺术博物馆变革记

托马斯·霍文 著

Thomas Hoving

张建新 译

译林出版社

MAKING THE
MUMMIES
DANCE

让木乃伊跳舞

大都会艺术博物馆变革记

[美国] 托马斯·霍文 著
张建新 译

图书在版编目(CIP)数据

让木乃伊跳舞:大都会艺术博物馆变革记 / (美)霍文 (Hoving, T.) 著;
张建新译. —南京:译林出版社, 2015.9
书名原文: Making the Mummies Dance: Inside the Metropolitan
Museum of Art
ISBN 978-7-5447-5727-0

I. ①让… II. ①霍… ②张… III. ①艺术馆—文化史—美国—通俗
读物 IV. ①G269.712-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 198756 号

Making the Mummies Dance: Inside the Metropolitan Museum of Art
by Thomas Hoving
Copyright © 1993 by Hoving Associates, Inc.
This edition arranged with Lescher & Lescher, Ltd.
through Big Apple Agency, Inc., Labuan, Malaysia
Simplified Chinese edition copyright © 2012 by Yilin Press, Ltd
All rights reserved.
著作权合同登记号 图字: 10-2011-373 号

书 名	让木乃伊跳舞
作 者	[美国]托马斯·霍文
译 者	张建新
策划编辑	张 遇
责任编辑	费明燕
美术编辑	韦 枫
出版发行	凤凰出版传媒股份有限公司 译林出版社
出版社地址	南京市湖南路 1 号 A 楼, 邮编: 210009
电子邮箱	yilin@yilin.com
出版社网址	http://www.yilin.com
经 销	凤凰出版传媒股份有限公司
印 刷	南京爱德印刷有限公司
开 本	652 毫米×960 毫米 1/16
印 张	26.25
版 次	2015 年 9 月第 1 版 2015 年 9 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 978-7-5447-5727-0
定 价	45.00 元

译林版图书若有印装错误可向出版社调换
(电话: 025-83658316)

鸣 谢

我写此书，依靠的主要是书面资料。期间，我访问过书中涉及的一些主要人物，发现只有极少数人保留有比较翔实的记录，大多数人的回忆远没有档案记载的精彩。

我采用的档案资料包罗万象，由几名助手、特别是行政管理主管助理西西莉亚·麦斯考尔整理而成。它们按时间顺序记录了我任馆长 10 年期间的日常活动，包括书信、来往便函、每次电话及谈话内容、每次董事会会议记录以及按日期、主题和题目归档保留的新闻稿和剪报等；另外，涉及重要问题、尤其是至关重要问题时，我每天至少安排半小时的口头录音，细述有关情况，包括直接引述、对话和讨论。为此，我留下了长达数百小时的录音。

依照理查德·克勒曼《超越恶意》书中所提建议，我将此书的初稿送给我认为对有关章节内容最了解的人士审阅，请其更正任何错误或误解，包括亚瑟·罗森布拉特、休伯特·范·索南伯格、英吉·赫克尔、艾龙·舒奈尔，以及审阅全文的道格拉斯·狄龙。我在此对他们表示感谢。

没有埃里克·斯蒂尔、特别是爱丽斯·梅休充满智慧和执着的编辑，本书也无法付梓。爱丽斯用了几个月时间，逐句、逐页对本书进行了堪称最专注、最敬业的认真审校。

衷心感谢我的著作权代理人罗伯特·莱赛尔，这已是 he 第 5 次帮我搞定所有出版事宜。

谨将此书献给大都会博物馆支持变革的所有员工、董事、志愿者和赞助者，以及我的夫人南希；谢天谢地，她一直不是一个传统意义上的博物馆馆长太太。

引 子

美国纽约大都会艺术博物馆是全世界最丰富多彩、最令人眼花缭乱的博物馆，其藏品数量之多堪称人类历史之最。大都会博物馆的古今艺术珍藏，无论是数量、还是质量，都使绝大多数其他城市的知名艺术博物馆相形见绌。在收藏和生动展示方面，世上几乎没有别的博物馆能与大都会博物馆匹敌。大都会博物馆更像是一处无以伦比的艺术中心，将英国伦敦的国家美术馆、大英博物馆、泰特美术馆、维多利亚和阿尔伯特博物馆融合为一。

大都会博物馆之所以如此富有，可能与美国人内心深处的文化自卑有关。建城之初，纽约市的藏品仅有一些印第安人的项链、若干荷兰银器和陶器。为使大都会博物馆成为人类历史形象化的百科全书，纽约的统治者、暴发户们慷慨地付出了金钱和努力。大都会博物馆是多么的功成名就啊！如今，这座博物馆宫殿占地 17.5 英亩，“拥有”约 300 万件艺术品，其文化时代跨度超过 5000 年。这里有地球上任何文明的重要代表，无论是新石器时期部落公主精致的金项链，还是弗兰克·劳埃德·赖特 1913 年设计的客厅。大都会博物馆无所不有：古波斯阿契美尼斯王朝的短剑、古罗马卧室、巴洛克式火绳枪、新英格兰箭翎、十字架、犹太教六芒星、佛像、禅宗书画卷、装饰派艺术靠椅、意大利大师的马厩、伦勃朗的人物画以及玛雅、印加和阿兹特克石刻和数以百计的法国里摩日器皿、大量的毕加索画作，还有具历史意义的杰克逊·波洛克作品。

但是，大都会博物馆不仅是众多艺术珍品的观光点和库房，它还是一个影响力巨大的独特社会，拥有远远超过其体量和使命的威力。占领并管理大都会博物馆的是一个非凡卓越的群体——董事、赞助人、研究员、教育家、保护技术专家、警卫和维护人员。大都会博物馆充满历史气息。众多民间、专业、痴迷于艺术的收藏家和捐赠人的激情，造就了它丰富多彩的收藏，并得到亿万观众的滋养，许多观众把大都会博物馆视为生活中极其重要的组成部分。如同梵蒂冈，大都会博物馆比自己众多元素的总和更重要、更具魅力——它是光环、时尚、现实和一种信仰。

大都会博物馆董事会拥有 35 位董事，在其中任职，意味着一个人在美国

的社交、知识和艺术地位达到了顶点；成为大都会博物馆董事，标志着与弗里德里克·莱因兰德、亨利·格登·马昆德、J.P.摩根、贺瑞斯·海伍梅尔、纳尔逊·洛克菲勒，以及布鲁克·阿斯特等大佬们并驾齐驱。在公众印象中，大都会博物馆董事属于特权阶层，是周旋于完美优雅世界的社会名流，专注于追求美物和品位。董事的这种形象部分如实；但是，在其耀眼的社会表象之下，董事们也会是饱受贪婪、嫉妒和野心折磨的凡夫俗子。由于大都会博物馆如同梵蒂冈、凡尔赛宫、苏丹王宫和阿里巴巴山洞藏宝的集合物，对董事、特别是馆长而言，它也会是喧闹混乱之地——甚至是一个危机四伏的地方。

截至1967年，仅有6人担任过这座综合性博物馆的馆长。其中，两位退休衣锦还乡，一位离职后即驾鹤归西，两位在自己的工作岗位上一命呜呼，后面那位殉职者便是我的前任詹姆斯·罗瑞墨馆长。他参加了一次残酷无情的博物馆董事会会议，回家几小时后便突发脑溢血，撒手人寰。我确信，那次会议是夺走他生命的罪魁祸首；因为，作为纽约公园管理委员会专员，我曾亲临现场，耳闻目睹了会议的全过程。

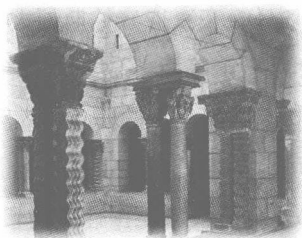
不到一年后，我当选为罗瑞墨馆长的继任者。由于见证过罗瑞墨去世当晚的身心交瘁，重返大都会博物馆时，我清楚地知道，那个地方会是一片死亡丛林，确信在它平静的外表下面有一个战场。我也知道，博物馆馆长不仅仅是一位有天赋的鉴赏家、训练有素的学者、审美家、有耐心的外交家、娴熟的筹资者、管理者和协调人，除此之外，为了博物馆的有效运转和生存，博物馆馆长还必须扮演其他角色：射手、依附政客的小人、法律调停人、走私犯同谋、无政府主义者和马屁精。正如聘任我的亚瑟·霍顿所言：“为带来属于我们的大变革，你必须准备变成一个不同寻常的麻烦制造者。”

我想，我超越了霍顿、其他博物馆董事及员工的期望。

目录

引子	1
01. 一个危机四伏的地方	1
02. 人事选拔委员会的召唤	10
03. 新官上任三把火	27
04. 举步维艰的官场	37
05. 研究员	51
06. 上流社会与令人生畏的赞助人	65
07. “压箱底”藏品	78
08. 阿谀奉承	90
09. 让吹毛求疵者见鬼去吧	106
10. 百年不遇的良机	124
11. 我心中的哈莱姆	146
12. 生存需要出奇制胜!	164
13. 生日快乐、战斗快乐	188
14. 甜蜜的胜利	217

15. 真相、而非艺术	231
16. 大“动乱”	258
17. 烫手的希腊彩陶瓶	290
18. 挥金如土	324
19. 有品位的独裁者	352
20. 图坦卡蒙王	384
21. 最后的谢幕	398
后记	413



01

A Very Dangerous Place



一个危机四伏的地方

一夜之间，我当上了实力超强的大都会艺术博物馆董事。跻身董事会之前，我担任过这里的研究部主任。在获得普林斯顿大学艺术史博士学位之后的6年半时间里，我从大都会博物馆起步，努力攀登博物馆界的金字塔，从研究员助手升任中世纪艺术部和修道院分馆的部主任。然而，1965年夏天，我休假协助约翰·林赛竞选纽约市长。约翰·林赛敢作敢为，是来自曼哈顿上流社区的国会议员。成功当选市长后，林赛委任我担任纽约市公园管理委员会专员，我迫不及待地接受了邀请，暂时脱离了可以大展宏图的博物馆界。

纽约公园管理委员会专员是纽约市11家接受市财政拨款（哪怕是一美分）的文化机构的“房东”，并在这些机构的董事会里担任派驻官，派驻官有发言权，但不享有投票权。通常，市政府官员会象征性地参加一次董事会会议，之后便派一名工作人员与会敷衍了事，而我总是亲自参加从动物园到自然历史博物馆的所有董事会会议，为此经常出入大都会博物馆。

为公园管理委员会工作的9个月里，我只缺席过一次大都会博物馆董事会会议。1966年5月11日下午，也就是詹姆斯·罗瑞墨馆长去世的当天，我正襟危坐地出现在董事会会议现场。

博物馆重要决策的制定不是靠董事会全体会议，而是靠征集委员会或执行委员会。董事会全体会议每季度召开一次，签署认可博物馆已经接受的征集藏品和捐赠，批准大量法律和财务方面的程序性文件。按照规定程序，博物馆接受捐赠品，需要董事长提议董事们对捐赠详细目录表决。通常是有人喊一声“赞成”，大家便异口同声地附和：“同意。”但是，那个5月的下午特别异样，前任董事长罗兰·雷德蒙先生拿腔拿调，请求现任馆长詹姆斯·罗瑞墨回答一两个问题。

当时，雷德蒙已是80高龄，他有一张棱角分明的面孔，一口明显来自北美中上层白人新教徒家族的典型腔调，浑身透着哈德孙河谷社区的权贵气。他流露出和蔼慈祥的表情，一双老眼满是黏液，如同放置过久的牡蛎，玷污了英俊

的面庞。他身兼数职：著名律师、卡特律师事务所法律顾问、纽约利亚德·米尔本俱乐部会员，以及社区教堂礼拜活动的坚定支持者。20世纪50年代，他休掉了与自己相伴几十年的结发妻子，迎娶了一位社会名媛，闹出一件不大不小的丑闻。碰巧，那女人是我母亲在辛辛那提法明顿女子学校的室友。雷德蒙被朋友们昵称为“罗莱”，他阅历丰富，曾在各种不同的董事会担任董事，任大都会博物馆董事长一职长达17年半。直到1965年，一些被激怒的对手终于将他拉下马。对前任董事长是否在董事会继续留任，博物馆制度和章程并没有明确规定。不管怎样，“罗莱”巧舌如簧，说服继任者亚瑟·霍顿允许他参加所有董事会会议，“可以发言，但没有投票权。”

那天下午，雷德蒙的发问让所有人大惑不解。他要求罗瑞墨通报“一件非常重要事情的真相”，即罗瑞墨本人捐赠给中世纪艺术部的一件东方三博士青铜珐琅圣诞卡（以及数百件其他捐赠品）的详情，那些东西是一家德国艺术拍卖行给他的赠品。由于上述物品价值低于1000美元，馆长本人有权“接受”捐赠，之后再向董事会报告。那本来只是一件芝麻大的事儿！

雷德蒙则一反常态，认为“不管这些东西在价值上多么微不足道，或者将它们捐赠给博物馆显得多么令人敬重”，罗瑞墨接受这些赠品是“非常糟糕的判断”。罗瑞墨回应说，他把那些东西捐给中世纪艺术部，是将它们作为鉴定珐琅赝品的标准器。

尽管罗瑞墨试图大事化小，语气彬彬有礼，雷德蒙依旧大谈“伦理”和“道德”，最后攻击罗瑞墨的“行为不得体”。罗瑞墨的脸色越发通红起来。我们这些旁观者则一言不发地坐着，纹丝不动。我对此很是诧异，为什么霍顿或其他董事不采取点措施，把这个老傻瓜关到门外呢？

终于，坐在我旁边的洛克菲勒兄弟公司的财政顾问理查德森·迪尔沃思说道：“同意接受捐赠。”《纽约生活》的总裁曼宁·布朗马上跟上一句：“同意。”大家随后也异口同声地附和：“赞成。”但是，随着会议匆匆结束，罗瑞墨的面孔变成了紫红色。“罗莱”则与其他董事一道踱着步，脸上露出茫然的微笑，再三与罗瑞墨道晚安。罗瑞墨的脸更红了，但是，他看上去仍然十分平静。

詹姆斯·罗瑞墨给人的印象很特别。他大腹便便，身穿在马德里或伦敦量

身定做的西服，一头黑发总是略显凌乱。不管着装如何正式，他一概脚蹬长军靴，闪亮的黑褐色双目不时地四处张望。雷德蒙走后，他走到我身边，挑了挑眉毛，似乎在说：“真是头蠢猪。”亚瑟·霍顿踱步过来，故作不以为然的样子。他眼睛望着我，却对罗瑞墨说：“吉姆，允许市政府官员参与具体艺术事宜是否违反了博物馆规定？”

我目瞪口呆，这真是见鬼了。我想，亚瑟·霍顿身上有一种神秘感，是那种典型的让人琢磨不透的人。在一次藏品征集委员会会议上，我曾与他相邻而坐，之后，我一直对他有些防范。那次会上，他东拉西扯，以似乎确定的口气说如果有管理权，他要把位于城外的中世纪艺术分馆的内部陈列全部重做，淘汰那些“杂乱无章的展品”，由他本人挑选展品，将那里打造成“精品”展厅，增加对普通观众的吸引力，使美国百姓能够享受高雅，满意而归。从那时起，我就视霍顿为大炮筒子。

罗瑞墨表示我参加会议不违反博物馆规定，霍顿说：“专员，你还有时间参加征集委员会那些鸡毛蒜皮的会议吗？”

我说：“没问题。”内心为被邀进入博物馆的密室兴奋不已，即便此举会影响我参加拟于当晚举行的公园管理委员会会议。

霍顿召集了符合征集委员会法定人数的会议。其中一位百万富翁董事是查尔斯·莱特斯曼，他靠石油起家，也是古代名画、18世纪法国家具和艺术品收藏家；陪同与会的还有他时髦的夫人杰恩，从杰恩的发型和细声细语当中，可以看出她对杰奎琳·肯尼迪夫人形象的痴迷；另一位董事是我的老朋友、六十多岁的慈善家布鲁克·阿斯特，她看上去极为年轻，活力四射，诙谐风趣。我很喜欢她的聪慧、气质以及调侃逗乐。她资助了纽约下城东区的许多儿童游乐场。我一直与她打交道，争取让她的基金会拿出相当一笔钱资助我囊中羞涩的公园管理委员会。

罗瑞墨请求召开了此次征集委员会会议，以投票表决是否同意中世纪艺术分馆实施一次“极为重要的藏品征集”。他啪啪地播放一些幻灯片。我惊奇地发现那是一些极好的中世纪雕塑。从大都会博物馆辞职前，我还碰巧见过其中一尊12世纪法国奥佛涅的圣母圣子像。

此像为木质，精美无比，物主曾给我看过它的一张照片。当时，我认为它和J.P.摩根几年前捐给大都会博物馆的那尊圣母像出自同一作者。早期中世纪大师两件作品同时出现的情形十分罕见。我本想去市政府赴任前完成雕像征集，但时间上已来不及。雕像当时在法国的克莱蒙德，物主一直就如何将这件珍品弄出法国征求我的建议。未及采取任何行动，我已跳槽至新岗位走马上任。显然，罗瑞墨馆长没有将此事束之高阁。

罗瑞墨讲述了他对这尊雕像的研究，确认它源自法国蒙田内斯的圣母玛利亚教堂，被偷运至与法国一样严格限制文物走私的比利时。庆幸的是，我的前上司罗瑞墨还扔给我一句恭维话：“这件作品异常独特，正如霍文当初在大都会博物馆时指出的那样，它与摩根先生捐赠的那件圣母玛利亚像出自同一大师之手。我们一定要得到它，而且，它的价格也不高，只要45万美元。”

莱特斯曼第一个发言：“东西真是不错，吉姆，征集吧，也不是什么大价钱。”确实是件好东西，大家不再讨价还价。实际上，当时还未听说过有价值超过25万美元的中世纪艺术品。

霍顿问道：“可以吗？都同意吗？好，就这么定了。”

我暗自好笑。不到几分钟，董事们似乎毫不知情地表决同意征购这件显然偷运自法国、再从比利时走私出境的文物——那可不是一件轻而易举的事。罗瑞墨馆长曾是法国勋级会荣誉军团的军官，了解其中的门道并乐在其中。他对我耳语道：“我们去楼下正在布展的展厅，查尔斯和杰恩准备交换捐赠一些18世纪的法国家具，你也一起来看看吧。”他的语气是邀请也是命令。我乖乖地赶往楼下，顾不上考虑晚上公园管理委员会的会议，以及我的缺席会惹怒那里的听众。

布鲁克·阿斯特和莱特斯曼在空旷、散落着木板和塑料布的展厅里转了一圈后离去。罗瑞墨提醒我留下，并随手关上通往展厅的大门。他一屁股坐到工作台上，往下耷拉着两条短腿，一双长军靴摆动得越来越快。他终于忍不住爆发了，开始喋喋不休起来。我从未听过罗瑞墨用如此恶毒的言辞诅咒雷德蒙。他差不多是声嘶力竭，称雷德蒙对他恨之入骨，多年来对他骚扰不断。那天下午会议上的情形并不罕见。雷德蒙当董事长时，常对罗瑞墨表示不满，退休后

仍不罢休。

我问为什么这样，罗瑞墨带着强烈的反犹太主义情绪，骂道：“那家伙太卑鄙刻薄、粗鲁无礼，一直想把我置于死地。我恨透了那个混蛋，恨透了他们所有人。”

看到他脸色发紫，脑门上血管暴凸，我觉得情况不妙。我担心他病情突然发作，犹豫着是否该叫警卫帮忙。我不停地对他说，雷德蒙已经被踢出局，成为无关紧要的“边缘人”，别把他说的任何话放在心上。罗瑞墨馆长仍难以自控，等到情绪逐渐稳定时，他紫红的脸色开始变得苍白，短粗的身体不住摇摆，似乎要失去知觉。我更加担心起来。他喘了几口粗气，从办公桌上滑下来，摇摇晃晃地站在我面前。

“我告诉你，他……他们……要杀了我！”

那天晚上，我多次惊醒，脑海中全是罗瑞墨。大约清晨7点，罗瑞墨的秘书哈里·帕克打来电话说：“汤姆，你别太震惊。昨天晚上，吉姆走了。他们认为是脑溢血。几个月以来，我们知道他一直身体欠安，经常丢三落四；但是，天啊！”

当然，仅仅是罗兰·雷德蒙的攻击不足以要了罗瑞墨的命。夺走罗瑞墨性命的，是没完没了的工作以及整个董事会对他连续不断的折磨。但我确信，“罗莱”的一击，成为压垮他的最后一根稻草。

6月的一天下午，天气晴好，博物馆在城外的修道院分馆举办罗瑞墨的葬礼。布鲁克·阿斯特夫人要我陪她前往，说有要事商谈。当豪华轿车从大都会博物馆正门前疾驶而过时，她伸出戴着白手套的手，指着大片难看的砖墙说：“想想看，这是美国最好的艺术博物馆，看上去却像贫民窟！吉姆从未考虑过对博物馆粗糙的外观进行改造。我总算好歹说服他聘用了爱德华·巴恩斯。”爱德华·巴恩斯是美国最好的建筑师之一。她接着说：“看来，我算是白费口舌了。哈里·帕克告诉我说，几个月以来，吉姆如同行尸走肉。我真恨自己竟然毫无察觉。汤姆，我要与你商量一件事儿。”

我原以为，她会告诉我阿斯特基金会将资助公园管理委员会的一个项目。她的话却让我大吃一惊，她认为目前正是我离开市政府的好时机。

她说：“你真应该见好就收。约翰·林赛的问题不少。大家都质疑他治理城

市的能力。他爱出风头，但我怀疑他在处理财务等方面的管理技巧……纳尔逊对此深信不疑。”

这些话并不新鲜，只是重复了当时有关报道的内容。

她接着说：“汤米，公园管理委员会只是一种好玩的经历。你学的不是公园管理，你学的是艺术。我想，你必须考虑自己的真正事业。”

布鲁克·阿斯特很自然地直呼我的昵称汤米。当我还是半大小子时，我常到父亲位于马萨诸塞州乡下的房子过暑假。那时，布鲁克是《房屋与园艺》杂志的编辑，嫁给了和蔼可亲的广告经理巴迪·马绍尔。巴迪在泰岭汉姆山下有一处不错的宅子。我随父亲和继母去那里参加过几次午宴，对布鲁克家里的随意和欢乐气氛十分着迷。阿斯特很喜欢我的早熟和健谈。我给她讲一些自己如何逃出“牢房”、整夜出去打台球或参加赌牌聚会的故事，从与她分享秘密中得到过许多快乐。

她问：“汤米，你是我接替吉姆·罗瑞墨馆长的候选人，愿不愿离开公园管理委员会来大都会博物馆当馆长？”

我回答说，我目前还不想这么快就离开林赛、公园管理委员会的同事，以及我的“选民们”。阿斯特下面说的一番话，使我感到了自己在政治上的幼稚。阿斯特外表优雅，笑容可掬，可本质上，她完全是一位善于算计的机会主义分子。

“我想你知道，林赛身边的人很嫉恨你的精彩表现；而现在，他正广受批评。”阿斯特接着说。

说话间，我们来到了修道院分馆。一名警卫让司机沿着弯弯曲曲的鹅卵石路开上去。铁闸门升起，我们下车，被引导进入这座从西班牙丰蒂杜埃尼亚整体搬迁过来的12世纪教堂后殿。

大约200张椅子上几乎坐满了人。艺术界、博物馆界及市政府的名流们都来凭吊。布鲁克被带到过道旁边的董事席；我则被带到纽约州、市的政客那边，找了个紧挨着约翰·林赛市长的位子就坐。

追悼会期间，我没怎么留意对罗瑞墨的怀念赞誉之词，只顾四处张望教堂后殿和其中陈列的文物，心里念叨着詹姆斯·罗瑞墨，想着他如何坚持用改锥磨掉新木质基座的边缘，使其看上去与古老的修道院更加般配，如何用拖地板

的脏水擦拭展柜或长凳，认为那是最佳的作旧方法，以及有一次，当我们穿过正门踏上长长的阶梯时，他对我说：“等你掌管了这地方，可以安置一些滚梯之类的现代设施。但只要我在，大家都得步行。”这是再清楚不过的暗示了，他想让我掌管这座中世纪修道院分馆。

我一直不确定罗瑞墨怎样看待我和我的才能。当我征集到最好的东西，他也一言不发，甚至显露出一脸的不满。随着我在博物馆地位的提高，他与我的关系渐行渐远。我赴公园管理委员会上任时，他表现得极为无礼，使我因跳槽产生的负疚感消失得无影无踪。后来，我听说，他称我是为了“飞黄腾达”而背叛他的“不知感恩的投机主义分子”。的确，大都会博物馆有人对我在罗瑞墨馆长需要帮助时“自私”地另谋高就愤愤不平，几位研究部主任对此表示震惊。罗瑞墨的妻子凯，则直接到董事们那里对我横挑鼻子竖挑眼。

罗瑞墨馆长一直自认为是我的伯乐，是他拯救了我的职业生涯，说服我放弃钻进从事艺术品交易的死胡同。事实的确如此，我曾一度考虑到著名的维尔登斯坦画廊谋职。听说此事后，罗瑞墨警告我说：“别干那种傻事！一旦成为艺术品交易商，你将无法重返博物馆。不妨先在博物馆工作，如果发现不喜欢，你可以随时涉足艺术品经营。”

1959年8月，我进入大都会博物馆工作时，罗瑞墨对我青眼有加，让我担任他的机要秘书，带我参加除了董事会会议之外的所有会议。有些会议涉及极为敏感的问题，诸如员工的隐私，以及悬而未决的藏品征集事宜等。我在馆长办公室干了半年，对大都会博物馆的了解超过了其他业务人员。之后，在中世纪艺术部和修道院分馆期间，我因不遗余力地征集藏品而扬名，痴迷于追逐艺术品，毫不吝惜地用掉修道院分馆的大量专项基金，每年差不多有100万美元。我的收藏风格与海盗无异，因此获得了鲨鱼的称号。每年，我都会花几周时间、数次远赴欧洲征集东西。我地址簿中古董商、私人收藏家、走私犯、文物贩子、代理商、兜售人，以及形形色色艺术投机者的名单长度，令业界其他人望尘莫及。

随着我日益深陷博物馆工作，詹姆斯·罗瑞墨馆长与我越来越疏远——不包括我们在欧洲碰面。在欧洲，他化身为睿智的鉴赏家，诙谐幽默，十分健谈，

一扫浑身浮华的显贵官气，以及喜好谈论大人物或拉帮结派的市侩习气。而一旦返回纽约的办公室，他就完全变成了另外一个人，我对此一直难以适应。詹姆斯·罗瑞墨去世后，我似乎意识到，在担任馆长期间，他每天都在忍受煎熬。但是，我还是认为，如果没有选择他当馆长，他无疑会忍受更多的痛苦。追悼会即将结束时，亚瑟·霍顿用充满感情的音调赞美罗瑞墨及其取得的成就。我打量着罗瑞墨馆长曾经珍爱过的文物——整座华丽的修道院、他极为钟爱的 14 世纪铁烛台，以及他亲自布置的罗马式西班牙壁画；而后，我把头转向了布鲁克·阿斯特夫人。